



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA NUR DISTRIBUIDORA

Guilherme Barbosa Correia
UFMS / UEM / UNICESUMAR
correia gb@hotmail.com

Fabiane Cortez Verdu
UEM

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo descrever como ocorre o processo de internacionalização de micros, pequenas e médias empresas situadas em Maringá- PR. A pesquisa utilizou uma pesquisa qualitativa descritiva com múltiplos casos para a análise de dados. A análise se deu pela técnica de análise de conteúdo. Foi realizada entrevista com uma empresa, com o objetivo de descrever seu processo de internacionalização, especificar as estratégias adotadas e identificar os recursos empregados nesse contexto. A presente pesquisa constatou que o processo de internacionalização de forma gradual, a estratégia foi de maneira direta e indireta. Os recursos utilizados pelas empresas foram (1) recursos humanos, (2) recursos físicos, (3) recursos reputacionais, (4) recursos financeiros, (5) recursos organizacionais, (6) conhecimentos de mercado (7) conhecimento de mercado e (8) experiência internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Recursos.; Estratégias.

1 INTRODUÇÃO

A globalização contribuiu de forma decisiva para a expansão do comércio internacional, que passou a ocupar papel cada vez mais relevante na economia de diversos países (Lara, 2015). Nessa perspectiva, os defensores do livre comércio sustentam que a abertura dos mercados em escala mundial é essencial para a prosperidade econômica das nações (Fatechi; Choi, 2019).

Além disso, os avanços tecnológicos recentes, sobretudo no setor manufatureiro, associados ao desenvolvimento da internet, vêm modificando profundamente os negócios internacionais. Essas transformações facilitaram a comunicação entre os países e contribuíram para a redução dos custos de produção. Se antes as empresas iniciavam suas atividades com foco no mercado doméstico e, gradualmente, expandiam-se para o exterior, atualmente muitas já nascem com orientação global, o que favorece processos de expansão mais rápidos e amplos (Fatechi; Choi, 2019).

Nesse contexto, destacam-se a abordagem comportamental, o modelo de Uppsala e a perspectiva *born global*, por serem referenciais importantes para compreender o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs) (Mario, 2017). O modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), defende que a internacionalização ocorre de maneira gradual, iniciando-se no mercado doméstico e avançando posteriormente para mercados externos. Esse movimento tende a ocorrer, inicialmente, em países culturalmente mais próximos, por meio da utilização de representantes e agentes, da criação de subsidiárias de vendas e, posteriormente, de unidades de fabricação no exterior. Em contraposição, a teoria *born global*, apresentada por Oviatt e McDougall (1994), explica a inserção internacional de PMEs que, desde sua fundação ou logo após esse momento, passam a atuar em mercados externos. Diferentemente do modelo gradual proposto por Uppsala, essas empresas já surgem voltadas ao mercado internacional (Dib; Rocha, 2008).

Embora o número de PMEs internacionalizadas tenha aumentado, essas organizações ainda enfrentam limitações relacionadas à disponibilidade de recursos. Nesse sentido, a correta alocação dos recursos organizacionais pode constituir importante fonte de vantagem competitiva, contribuindo para a ampliação das vendas e da participação de mercado (Zhou; Wu, 2014). Para Barney (1991) e Grant (1991), os recursos organizacionais são centrais para compreender de que modo os relacionamentos podem favorecer a internacionalização empresarial. As redes de relacionamento, por sua vez, permitem o acesso a recursos adicionais por meio de parcerias estratégicas, possibilitando a entrada em novos mercados, o acesso a

tecnologias, conhecimentos especializados e canais de distribuição. Dessa forma, parcerias e colaborações ampliam as capacidades das empresas para além de seus recursos internos, favorecendo o processo de internacionalização e fortalecendo sua atuação em mercados internacionais.

No caso brasileiro, observa-se, nas últimas duas décadas, crescimento tanto em valor quanto em volume das exportações (Lopes, 2020). Em 2023, as exportações brasileiras alcançaram US\$ 339,673 bilhões, estabelecendo novo recorde, enquanto as importações totalizaram US\$ 240,835 bilhões. Entre os principais destinos das exportações brasileiras estiveram China, Indonésia, México, Vietnã, Argentina, Uruguai e Paraguai, e os produtos mais exportados incluíram soja, açúcar, milho, carnes e máquinas de mineração (Agência Brasil; MDIC, 2024).

Ademais, levantamento realizado pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), em parceria com o Sebrae, apontou que 41% das empresas exportadoras brasileiras são de pequeno porte. O estudo, publicado em março de 2023, indicou que, em 2022, 11,4 mil micro e pequenas empresas brasileiras exportaram o equivalente a US\$ 3,2 bilhões, valor correspondente a 0,9% do total das vendas externas do país no período, incluindo também os microempreendedores individuais (MEIs). No mesmo cenário, o volume das importações caiu 26% e o valor importado recuou 8,8%, em grande medida devido à redução nas compras de petróleo e derivados. Como resultado, a balança comercial brasileira registrou superávit recorde de US\$ 98,8 bilhões em 2023, com projeção de US\$ 94,4 bilhões para 2024 (Sebrae, 2023). Ainda segundo relatório do MDIC, entre 2008 e 2022, o número de pequenos negócios exportadores cresceu em ritmo três vezes superior ao observado entre médias e grandes empresas: enquanto estas apresentaram crescimento de 24,3%, passando de 13,3 mil para 16,5 mil, os pequenos negócios exportadores avançaram 76,2%, saindo de 6,5 mil para 11,4 mil.

Conforme destaca Ribeiro (2016), ainda são limitados os estudos voltados à internacionalização de empresas brasileiras. Além disso, a literatura apresenta lacunas relevantes no que se refere à relação entre internacionalização e recursos organizacionais, evidenciando a necessidade de novos avanços investigativos. Embora haja progresso na compreensão das estratégias de internacionalização, observa-se que ainda são escassos os estudos que analisam de que maneira os recursos empresariais influenciam essas estratégias (Winckler, 2018). Em muitos casos, a produção acadêmica concentrou-se nas estratégias de exportação, sem aprofundar a análise dos recursos mobilizados pelas empresas nesse processo.

Diante disso, esta pesquisa tem como propósito evidenciar os recursos utilizados pelas empresas em seu processo de internacionalização. Sua relevância prática reside em oferecer subsídios a indivíduos e organizações interessados em ingressar no mercado internacional, ao apresentar os caminhos percorridos pelas empresas, as estratégias adotadas, os recursos empregados para a inserção externa e as formas de manutenção da competitividade nesse ambiente. Após esta introdução, o artigo encontra-se estruturado em quatro seções: referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados e, por fim, conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se o quadro teórico do presente estudo. O quadro teórico de referência está dividido em três partes: (1) internacionalização; (2) recursos e (3) internacionalização e recursos.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Boddewyn, Toyne e Martinez (2004) conceituam a internacionalização como o processo de cruzamento das fronteiras dos Estados-nação. Outras definições ampliam essa compreensão ao destacar que a internacionalização envolve a comercialização e a adaptação das operações empresariais com o objetivo de competir de maneira eficaz em mercados internacionais. Dessa forma, esse processo não se restringe à expansão física para além das fronteiras nacionais, mas abrange também a necessidade de adequação das estratégias de marketing, produção, distribuição e gestão de recursos humanos, de modo a atender às demandas e especificidades de cada mercado externo (Bastos, 2024).

No âmbito da internacionalização, identificam-se diferentes estratégias de entrada em mercados estrangeiros, dentre as quais se destacam a exportação, os contratos e o investimento direto no exterior (IDE). A exportação consiste no envio de produtos, finais ou intermediários, produzidos no país de origem para comercialização em outro país. Os contratos, por sua vez, caracterizam-se por relações não patrimoniais estabelecidas entre empresas de países distintos, podendo envolver transferência de tecnologia, capacitação e cooperação de longo prazo (Rocha; Almeida, 2006). Já o IDE representa a forma mais complexa de inserção internacional, por envolver a propriedade e a gestão de instalações físicas voltadas à produção de bens em

território estrangeiro (Fatechi; Choi, 2019).

A literatura sobre internacionalização apresenta duas grandes vertentes analíticas: as teorias econômicas e as teorias comportamentais. As abordagens econômicas partem do pressuposto de que as decisões empresariais são orientadas pela maximização dos retornos financeiros, fundamentando-se em critérios racionais e objetivos. Em geral, essas abordagens concentram-se em empresas de grande porte, oriundas de países desenvolvidos, que já se encontram em estágios mais avançados de inserção internacional (Verdu, 2010).

Por outro lado, a perspectiva comportamental enfatiza que o processo de internacionalização é influenciado pelas atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, os quais buscam reduzir os riscos associados à expansão dos negócios. Essas teorias são especialmente úteis para explicar a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas nos estágios iniciais de suas operações internacionais (Dib; Carneiro, 2006). Nessa linha, destacam-se duas formulações principais: o modelo de Uppsala e a teoria das *born globals*. O modelo de Uppsala compreende a internacionalização como um processo gradual de inserção em mercados estrangeiros e, posteriormente, incorpora a rede de relacionamentos como recurso relevante para esse movimento (Johanson; Vahlne, 1977; 2009). Já a teoria das *born globals* descreve empresas que se internacionalizam desde o início de suas atividades ou poucos anos após sua fundação (Knight; Cavusgil, 2004; Cavusgil; Knight, 2015). Com base nessas contribuições, este trabalho fundamenta-se nas teorias comportamentais, adotando como referência o modelo de internacionalização gradual e a perspectiva da internacionalização desde o início das operações (Johanson; Vahlne, 1977; Shenkar, 2004).

2.1.1 Estratégias de internacionalização

O processo de internacionalização envolve um conjunto diversificado de transações e atividades, que variam desde operações mais simples, como importações e exportações, até modalidades mais complexas, como o Investimento Direto no Exterior (IDE). A importação corresponde às transações iniciadas no exterior e concluídas no mercado doméstico, ao passo que a exportação representa o movimento inverso, isto é, a saída de bens do mercado doméstico em direção ao mercado estrangeiro (Rocha; Almeida, 2006; Fatechi; Choi, 2019; Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2019).

O modo de entrada em mercados internacionais pode ser compreendido como um arranjo institucional que viabiliza a inserção de produtos, tecnologia, habilidades humanas,

práticas de gestão ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro (Root, 1994). Nesse sentido, a estratégia de internacionalização, ou modo de entrada, refere-se à forma pela qual a empresa escolhe ingressar e operar em mercados internacionais, constituindo, assim, o caminho inicial de sua atuação no exterior (Zaramella; Liberato; Verdu, 2019).

Entre os principais modos de entrada, destacam-se a exportação, o modo contratual e o investimento direto no exterior (Root, 1994; Rocha; Almeida, 2006; Lara, 2015). A exportação consiste no envio de produtos fabricados no país de origem, sejam eles acabados ou intermediários, para comercialização em mercados estrangeiros. Em outras palavras, trata-se da venda de bens produzidos por uma empresa situada em um país para clientes localizados em outro (Root, 1994; Rocha; Almeida, 2006; Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2019).

Em muitos casos, a inserção internacional por exportação ocorre de forma gradual. Inicialmente, a empresa pode atender pedidos externos de maneira pouco planejada, mas, ao perceber os benefícios decorrentes desse movimento, passa a considerar a expansão internacional de forma mais estruturada. Nesse estágio inicial, a internacionalização tende a resultar mais de ajustes de recursos às mudanças internas e externas do que de uma estratégia previamente definida, sobretudo em razão da incerteza inerente aos negócios internacionais, dos elevados custos de informação e da limitação de conhecimentos técnicos em marketing internacional (Kotabe; Helsen, 2017).

A entrada por exportação pode ocorrer de três formas: exportação indireta, exportação cooperativa e exportação direta (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006). A exportação indireta caracteriza-se pela utilização de intermediários localizados no país de origem, como empresas comerciais ou gestoras de exportação, responsáveis por conduzir as operações externas da empresa (Kotabe; Helsen, 2017). Esse modelo costuma ser adotado por empresas em estágio inicial de internacionalização, pois apresenta baixo risco, reduzido comprometimento e custos relativamente menores, além de possibilitar aprendizado sobre o mercado externo (Cerceau; Tavares, 2002). Entretanto, sua principal limitação reside na dependência em relação ao intermediário, o que pode reduzir o controle da empresa sobre suas operações internacionais e torná-la vulnerável à interrupção das atividades de exportação (Rocha; Almeida, 2006).

A exportação cooperativa, por sua vez, oferece maior controle das operações sem exigir investimentos tão elevados. Nessa modalidade, uma empresa utiliza a rede de distribuição internacional de outra para viabilizar sua inserção no mercado externo, o que pode ocorrer de forma conjunta ou casada (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006; Kotabe; Helsen,

2017). Em geral, esse arranjo é favorecido quando as empresas envolvidas operam com linhas de produtos distintas ou não concorrentes, o que reduz conflitos e fortalece sua presença no mercado estrangeiro.

Já a exportação direta proporciona maior autonomia e controle sobre as operações internacionais, embora envolva custos mais elevados. Nessa modalidade, o fabricante ou exportador negocia diretamente com o importador ou comprador no exterior, o que exige maior comprometimento dos gestores e uma estrutura organizacional mais robusta para conduzir as atividades de exportação. Dependendo do porte da operação e do tempo de atuação no comércio exterior, a empresa pode contar, por exemplo, com um gerente de exportação responsável pela coordenação das atividades associadas, enquanto outras funções, como publicidade, logística e crédito, podem continuar integradas aos departamentos domésticos (Kotabe; Helsen, 2017). Além disso, a exportação direta amplia a flexibilidade da empresa em decisões relacionadas a negociação, adaptação de produtos e definição de estratégias no mercado externo (Rocha; Almeida, 2006; Kotabe; Helsen, 2017).

Outro modo de entrada é o contratual, caracterizado pela transferência de conhecimento e tecnologia sem a realização de investimentos patrimoniais no exterior. As formas mais recorrentes desse modo são o licenciamento, a franquia e os contratos de produção (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006). No licenciamento, a empresa licenciadora concede à licenciada o direito de utilizar determinada tecnologia, marca ou ativo intelectual em troca do pagamento de royalties. Trata-se de uma modalidade de baixo envolvimento, reduzido controle e menor necessidade de investimento, sendo especialmente útil para acessar mercados fechados ou superar barreiras econômicas e políticas. Por outro lado, esse modelo apresenta limitações quanto ao retorno financeiro e ao controle sobre a expansão do produto no mercado estrangeiro, além do risco de apropriação indevida do conhecimento transferido (Rocha; Almeida, 2006; Root, 1994).

A franquia, diferentemente do licenciamento, envolve a cessão do direito de uso da marca, do modelo de negócio e dos produtos ou serviços da empresa por prazo determinado. Esse formato permite a expansão em diferentes localidades por meio de unidades relativamente independentes. Contudo, assim como no licenciamento, o franqueador recebe apenas parte dos lucros gerados e pode enfrentar dificuldades para controlar plenamente as ações do franqueado (Rocha; Almeida, 2006; Root, 1994).

Os contratos de produção, por sua vez, consistem na contratação de outra empresa para realizar a fabricação dos produtos, prática frequentemente associada à terceirização. Esse



modelo é amplamente utilizado em determinados mercados, especialmente em contextos nos quais o custo da mão de obra é reduzido, como em diversos países asiáticos (Rocha; Almeida, 2006).

O Investimento Direto no Exterior representa a forma mais complexa de entrada em mercados internacionais, pois envolve investimentos patrimoniais e maior comprometimento de recursos. Essa modalidade pode ocorrer por meio de aquisição ou implantação de nova unidade produtiva, conhecida como greenfield, sendo possível, ainda, assumir controle total (sole venture) ou parcial (joint venture) da operação (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006). Na aquisição, a empresa matriz compra uma organização já estabelecida no país-alvo, o que pode proporcionar acesso imediato ao mercado local, embora exija atenção às diferenças culturais e às necessidades de adaptação (Rocha; Almeida, 2006; Root, 1994). No modelo greenfield, por outro lado, a empresa cria uma nova unidade de produção ou operação no exterior, sendo essa alternativa mais adequada quando se deseja maior controle ou quando há necessidade de investimentos mais intensivos em pesquisa e desenvolvimento (Cerceau; Tavares, 2002; Root, 1994).

Além disso, o IDE pode ocorrer sob controle total, quando a empresa busca preservar competências específicas ou não identifica parceiro local adequado, ou sob controle parcial, na forma de joint venture, quando estabelece parceria com uma organização estrangeira para constituir ou adquirir uma unidade no exterior (Root, 1994; Rocha; Almeida, 2006).

De modo geral, a entrada em mercados internacionais implica lidar com incertezas, riscos e elevado grau de complexidade, uma vez que os ambientes político, social, econômico e legal dos países estrangeiros podem diferir significativamente do mercado doméstico. Nesse contexto, a escolha da estratégia de internacionalização depende do nível de comprometimento desejado, dos recursos disponíveis e do grau de controle que a empresa pretende exercer sobre suas operações externas. Assim, a exportação, em suas modalidades indireta, cooperativa e direta, constitui uma forma de inserção menos complexa; os modos contratuais representam alternativas intermediárias, pautadas na transferência de conhecimento e tecnologia; e o investimento direto no exterior configura a opção de maior comprometimento e controle sobre as atividades internacionais (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006).

Para o estudo da internacionalização, a literatura apresenta duas grandes linhas de pesquisa: a abordagem econômica e a abordagem comportamental (Verdu, 2010). Neste trabalho, adota-se como foco a abordagem comportamental, que contempla o modelo de Uppsala, sua evolução e a teoria das *born globals*, por oferecer maior aderência à análise do processo de



internacionalização em empresas de menor porte.

2.1.2 Modelo de Uppsala e sua evolução: internacionalização gradual

O modelo de Uppsala sustenta que o conhecimento sobre o mercado externo constitui elemento central para o processo de internacionalização gradual das empresas (Johanson; Vahlne, 1977). Nessa perspectiva, a inserção internacional não ocorre de maneira imediata, mas de forma progressiva, à medida que a organização amplia seu conhecimento sobre os mercados estrangeiros e desenvolve experiência em operações internacionais. Rocha e Almeida (2006) destacam que esse modelo se concentra na compreensão do envolvimento gradual das empresas com o mercado internacional, sendo particularmente útil para explicar a entrada de empresas de pequeno e médio porte em contextos externos (Carvalho; Dib, 2013).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização tende a iniciar-se no mercado doméstico e, posteriormente, avançar para mercados estrangeiros conforme a empresa acumula aprendizado. A partir de observações empíricas realizadas na Universidade de Uppsala, os autores identificaram que muitas empresas suecas desenvolviam suas operações internacionais em etapas sucessivas, em vez de realizarem investimentos imediatos e expressivos no exterior. Esse processo geralmente compreende a exportação inicial, a criação de subsidiárias de vendas e, em estágios posteriores, o estabelecimento de subsidiárias de produção.

Outro conceito fundamental no modelo é o de distância psíquica, entendido como o grau de diferença percebida entre o país de origem e o país de destino, considerando aspectos culturais, econômicos, políticos, sociais e legais. Assim, as empresas tendem a iniciar sua internacionalização em mercados considerados psicologicamente mais próximos, reduzindo a incerteza e os riscos associados à atuação externa (Johanson; Vahlne, 1977; Soares, 2022). Diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial podem ampliar a distância psíquica e dificultar a adaptação da empresa ao mercado estrangeiro (Soares; Oliveira, 2021; Santana; Monteiro; Lima; Falcão, 2020). Nessa lógica, quanto maior essa distância, maiores tendem a ser os desafios para a construção de relacionamentos e para a obtenção de vantagem competitiva, fenômeno associado ao chamado custo de ser estrangeiro (Johanson; Vahlne, 2009).

Com a evolução do modelo, Johanson e Vahlne passaram a enfatizar a relevância das redes de relacionamento para o processo de internacionalização. Em vez de compreender a



expansão internacional apenas como um avanço sequencial entre mercados, os autores passaram a considerar que o sucesso da empresa também depende de sua capacidade de estabelecer, manter e aprofundar vínculos com diferentes agentes, como fornecedores, clientes, parceiros e demais organizações (Johanson; Vahlne, 2003; 2009). Essas redes proporcionam acesso a informações, oportunidades e recursos que podem reduzir barreiras de entrada e facilitar a adaptação da empresa ao novo ambiente de negócios.

As interações contínuas entre os membros da rede, por meio de negociações, cooperação e compartilhamento de conhecimento, tornam-se fundamentais para ajustar estratégias e fortalecer a atuação internacional da empresa. Nessa perspectiva, a posição ocupada pela organização na rede é relevante, pois estar inserida em relações consolidadas favorece a construção de confiança e comprometimento, elementos considerados essenciais para a internacionalização (Carvalho; Dib, 2013; Johanson; Vahlne, 2009). Em contrapartida, a condição de estar fora dessas redes pode dificultar significativamente o ingresso e a consolidação em mercados externos.

Desse modo, a evolução do modelo de Uppsala ampliou sua capacidade explicativa ao incorporar as redes de relacionamento como recurso estratégico para a internacionalização. O conhecimento de mercado, a experiência internacional e a participação em redes tornam-se, portanto, fatores fundamentais para a redução da incerteza, para o aprendizado organizacional e para a tomada de decisões mais consistentes no processo de expansão internacional.

2.1.3 A teoria das *born globals*: internacionalização desde o início das operações

A internacionalização desde o início das operações é abordada, na literatura, pelas teorias *Born globals* e *International New Ventures*. Neste estudo, tais perspectivas são tratadas como equivalentes, adotando-se o termo *born globals* por ser o mais recorrente na produção acadêmica sobre o tema. Essa abordagem surge em contraposição aos modelos tradicionais de internacionalização gradual, ao enfatizar empresas que passam a atuar em mercados internacionais desde sua fundação ou em um curto período após o início de suas atividades (Paul; Rosado-Serrano, 2019; Ferreira, 2023).

Historicamente, os estudos sobre internacionalização concentraram-se, em grande medida, em grandes corporações multinacionais, em razão de sua robusta estrutura financeira, de sua infraestrutura consolidada e de sua já estabelecida inserção no mercado global.

Entretanto, essa perspectiva passou a ser ampliada à medida que micro, pequenas e médias empresas também passaram a buscar espaço em mercados internacionais, ainda que dispendo de menos recursos tangíveis e menor capacidade de investimento (Shenkar, 2004).

Nesse contexto, a teoria das *born globals* contribui para explicar o comportamento de empresas que, diferentemente das organizações analisadas pelo modelo de Uppsala, não seguem uma trajetória lenta e sequencial de internacionalização. Em vez disso, essas empresas orientam-se para o mercado internacional desde cedo, buscando captar receitas em diferentes países logo no início de sua existência. Conforme Knight e Cavusgil (2004), as *born globals* são organizações que, desde sua fundação ou muito próximo dela, procuram obter parcela significativa de sua receita por meio da venda de produtos em mercados estrangeiros.

Em geral, essas empresas caracterizam-se por operar em condições de escassez de ativos tangíveis, o que exige maior capacidade de mobilização de recursos intangíveis e de desenvolvimento de competências específicas. Entre os elementos que favorecem sua inserção internacional destacam-se a orientação empreendedora, a inovação, a persistência e a oferta de produtos ou serviços diferenciados. Assim, embora apresentem limitações em termos de capital, infraestrutura e escala, essas organizações tendem a compensar tais restrições por meio da utilização eficiente de capacidades distintas (Cavusgil; Knight, 2015).

A internacionalização precoce e acelerada dessas empresas também está associada ao conceito de empreendedorismo internacional, entendido como o processo de identificar e explorar oportunidades além das fronteiras nacionais em busca de vantagem competitiva. Nessa linha, as *International New Ventures* são descritas como empresas que nascem com o propósito de obter vantagem competitiva por meio do uso de recursos e da realização de vendas em múltiplos países desde o início de suas operações (Oviatt; McDougall, 1994; 2018). Ainda que existam distinções conceituais entre *born globals* e *International New Ventures*, ambas compartilham a ideia central de uma internacionalização rápida e precoce, razão pela qual, neste trabalho, são tratadas como equivalentes.

Um aspecto central dessa abordagem é a relevância das redes de relacionamento. Diferentemente da internacionalização gradual, em que as redes contribuem principalmente para a construção de confiança e comprometimento, nas *born globals* elas assumem papel ainda mais estratégico, servindo como mecanismo para compensar a limitação de recursos internos. As redes podem proporcionar acesso a oportunidades de mercado, canais de distribuição, contatos relevantes, referências comerciais e até mesmo recursos financeiros, favorecendo a aprendizagem e a expansão internacional da empresa (Coviello, 2006).

A teoria das *born globals* oferece importante contribuição para a compreensão da internacionalização de micro, pequenas e médias empresas, ao evidenciar que a inserção em mercados externos não depende necessariamente de um processo gradual e acumulativo. Ao contrário, determinadas organizações podem internacionalizar-se desde o início de suas atividades, apoiando-se em recursos intangíveis, comportamento empreendedor, inovação e redes de relacionamento para superar restrições e conquistar espaço no mercado internacional.

2.2 RECURSOS

No campo da administração estratégica, os recursos são compreendidos como elementos centrais para a formulação e a execução das estratégias empresariais. Grant (1991) define os recursos como as entradas básicas do processo produtivo, destacando que os recursos internos constituem a base primária da vantagem competitiva. Em perspectiva semelhante, Barney (1991) afirma que os recursos correspondem a ativos tangíveis e intangíveis que possibilitam à empresa conceber e implementar estratégias capazes de aumentar sua eficiência e eficácia. Dessa forma, a organização pode ser compreendida como um conjunto de recursos, cujo uso e combinação influenciam diretamente seu desempenho competitivo.

Nessa direção, Zen (2010) ressalta que a empresa consiste em uma coleção de recursos disponíveis a uma unidade administrativa, cujo emprego pode ser definido ou alterado a partir das decisões organizacionais. Tal compreensão aproxima-se da Visão Baseada em Recursos (VBR), abordagem que atribui papel central aos recursos internos da empresa na construção de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Chaves, 2021). Sob essa ótica, a competitividade empresarial decorre menos das condições externas e mais da capacidade da organização de mobilizar, combinar e desenvolver recursos de maneira estratégica.

A VBR consolidou-se como uma das principais abordagens para compreender a gestão estratégica e a origem da vantagem competitiva nas organizações. Nessa perspectiva, recursos e capacidades são conceitos complementares: enquanto os recursos correspondem aos ativos que a organização possui, as capacidades dizem respeito à habilidade de utilizá-los de forma eficiente para atingir seus objetivos (Grant, 2021). Embora a distinção entre esses conceitos seja relevante, este trabalho adota o termo “recursos” em sentido ampliado, considerando que



ambos contribuem para o desempenho organizacional e para a sustentação de estratégias competitivas (Barney; Ketchen; Wright, 2021; Santos, 2024).

No que se refere à classificação dos recursos, Barney (1991) os agrupa em três categorias principais: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Os recursos físicos abrangem os ativos tangíveis necessários às operações empresariais, como instalações, equipamentos, localização e infraestrutura. Os recursos humanos dizem respeito aos conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades trazidos pelos indivíduos para a organização, sendo essenciais para o desempenho, a inovação e a adaptação ao mercado. Já os recursos organizacionais correspondem aos mecanismos utilizados para coordenar e direcionar a empresa, incluindo planejamento, estrutura formal, controles, sistemas e relações informais.

Grant (1991) amplia essa classificação ao incluir, além dos recursos físicos, humanos e organizacionais, os recursos financeiros, tecnológicos e reputacionais. Os recursos financeiros referem-se ao capital disponível para sustentar operações, crescimento e investimentos. Os recursos tecnológicos incluem ativos estratégicos relacionados à proteção de marcas, patentes, direitos autorais e inovações. Os recursos reputacionais, por sua vez, estão associados à imagem construída pela organização ao longo do tempo, influenciando sua relação com clientes, investidores e parceiros comerciais e contribuindo para sua posição competitiva no mercado.

Além dessas categorias, a literatura também reconhece a importância dos recursos de rede. Grant (2021) destaca que a inserção da empresa em redes de relacionamento pode ampliar sua capacidade de sobrevivência e desenvolvimento, uma vez que essas conexões favorecem o acesso a informações, oportunidades e apoio estratégico. No contexto da internacionalização, Johanson e Vahlne (1977; 2003) indicam três recursos particularmente relevantes: o conhecimento de mercado, a experiência internacional e as redes de relacionamento. O conhecimento de mercado refere-se à compreensão das características e formas de atuação em mercados estrangeiros; a experiência internacional diz respeito à capacidade de interpretar informações internas e externas a partir da vivência em contextos internacionais; e as redes de relacionamento correspondem às conexões com parceiros, organizações e outros agentes que facilitam a inserção e a consolidação da empresa em novos mercados.

Assim, os recursos podem ser compreendidos como elementos fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva e para o desenvolvimento estratégico das organizações. Ao abranger recursos físicos, humanos, organizacionais, financeiros, tecnológicos, reputacionais e relacionais, a literatura demonstra que a capacidade de mobilizar e articular tais recursos é determinante para o desempenho da empresa, especialmente em contextos complexos, como o

processo de internacionalização.

2.3 Internacionalização e recursos

A relação entre internacionalização e recursos pode ser compreendida a partir da Visão Baseada em Recursos, a qual oferece um referencial relevante para entender como as organizações combinam seus recursos a fim de alcançar melhor desempenho em mercados internacionais. Nessa perspectiva, a atuação no exterior não depende apenas da decisão de ingressar em novos mercados, mas também da capacidade da empresa de mobilizar, adaptar e utilizar recursos de maneira eficiente diante das exigências do ambiente internacional.

Johanson e Vahlne (1977) destacam que o conhecimento de mercado e a experiência internacional constituem recursos centrais para o processo de internacionalização. O conhecimento de mercado permite à empresa compreender características, exigências e dinâmicas dos mercados estrangeiros, enquanto a experiência internacional favorece a interpretação das informações obtidas e o desenvolvimento de respostas mais adequadas aos desafios encontrados. Posteriormente, Johanson e Vahlne (2009) ampliaram essa perspectiva ao incorporar as redes de relacionamento como recurso essencial, reconhecendo que a inserção em conexões empresariais pode facilitar o acesso a oportunidades, contatos e negociações internacionais que, de outro modo, poderiam não se concretizar.

Adquirir conhecimento de mercado e promover aprendizagem organizacional por meio da experiência internacional torna-se fundamental para lidar com a complexidade dos mercados externos. A internacionalização exige que as empresas sejam capazes de interpretar diferentes contextos culturais, regulatórios, econômicos e competitivos, o que demanda não apenas recursos tangíveis, mas também recursos intangíveis associados ao aprendizado e à adaptação. Para as micro, pequenas e médias empresas, esse desafio tende a ser ainda mais expressivo, sobretudo em razão da limitação de recursos disponíveis para sustentar a expansão internacional.

As redes de relacionamento desempenham papel decisivo nesse processo. Em contextos marcados por elevada distância psíquica, a construção de relacionamentos de confiança pode ser mais importante do que a própria concretização imediata das vendas, pois contribui para reduzir conflitos, ampliar a cooperação e facilitar o acesso ao mercado estrangeiro. Mesmo em relações entre países geograficamente próximos ou com menor distância psíquica, a aceitação

da empresa no exterior não ocorre automaticamente, sendo frequentemente condicionada ao suporte de parceiros locais e de redes de negócios já estabelecidas.

A internacionalização pode ser compreendida como um processo que requer a mobilização eficaz de diferentes recursos, bem como sua constante adaptação às condições dos mercados estrangeiros. Recursos como conhecimento de mercado, experiência internacional e redes de relacionamento assumem função estratégica ao permitir que a empresa ajuste suas operações, refine suas estratégias e conduza de maneira mais coordenada sua atuação internacional. Assim, o êxito da internacionalização está diretamente relacionado à capacidade organizacional de articular recursos de forma eficiente e de transformá-los em suporte para a expansão e a consolidação em mercados externo

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como **qualitativa e descritiva**, utilizando o **estudo de casos múltiplos** como estratégia de investigação. A abordagem qualitativa busca compreender e interpretar os fenômenos a partir de seus significados e contextos, privilegiando aspectos mais profundos do comportamento e da realidade investigada (Lara; Molina, 2011; Lakatos; Marconi, 2011). Além disso, a pesquisa qualitativa preocupa-se em compreender como os fenômenos ocorrem, com ênfase no processo, no ambiente natural e na interpretação dos dados pelo pesquisador (Godoy, 1995). O caráter descritivo justifica-se pela intenção de identificar e descrever como os fenômenos se manifestam, sem interferência do pesquisador sobre a realidade observada (Gil, 2002). Quanto à estratégia, o estudo de casos múltiplos permite a análise aprofundada de dois ou mais casos com vistas à compreensão de um fenômeno específico, a partir de diferentes fontes de evidência, como entrevistas, observações e documentos (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

No caso da **NUR Distribuidora**, os dados primários foram coletados por meio de **entrevista semiestruturada e observação não participante**. A entrevista semiestruturada foi escolhida por possibilitar maior flexibilidade ao pesquisador, permitindo aprofundar respostas e formular novos questionamentos ao longo da interação, conforme o desenvolvimento das informações obtidas (Marconi; Lakatos, 2005; Castro; Oliveira, 2022). A entrevista foi gravada e realizada via Google Meet, em 29 de março de 2024, com duração de 57 minutos. Posteriormente, foram realizados contatos complementares por telefone e mensagens para



esclarecimento de informações. Em relação à observação não participante, o pesquisador manteve contato com a realidade estudada sem se integrar a ela, assumindo o papel de espectador e conduzindo a observação de forma sistemática e orientada a objetivos definidos (Lakatos; Marconi, 2003). Nesse sentido, foi realizada visita à marcenaria onde são produzidas as tábuas comercializadas pela empresa, embora não tenha sido possível visitar a distribuidora dos copos térmicos em razão de desencontros.

Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos de exportação, fotografias do processo produtivo e de mudanças ocorridas na empresa, além de informações disponíveis em redes sociais, como Instagram e Facebook. No entanto, essas últimas não contribuíram de forma expressiva para a análise. O tratamento dos dados foi realizado por meio da **análise de conteúdo**, entendida como um conjunto de técnicas que permite analisar e interpretar mensagens de forma sistemática e rigorosa (Bardin, 1977; Bardin, 2016). Essa técnica possibilita identificar padrões, temas e significados subjacentes ao material coletado, buscando compreender aquilo que está para além do conteúdo manifesto das falas e documentos (Minayo, 2008). Assim, a análise do caso da NUR Distribuidora foi conduzida de forma comparativa, considerando suas especificidades e sua contribuição para a compreensão do processo de internacionalização.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O município de Maringá localiza-se na região Noroeste do estado do Paraná e ocupa a posição de terceiro município mais populoso do estado. De acordo com o IBGE (2022), a população registrada no último censo foi de 409.657 habitantes, enquanto a estimativa para o ano de 2024 alcança 425.983 habitantes (IBGE, 2024).

No que se refere à infraestrutura logística, em 2018 ocorreram o encerramento das atividades do Porto Seco e a ampliação da importância do Aeroporto de Maringá para o comércio internacional. Com a autorização da Receita Federal para o alfandeamento, o aeroporto passou a estar habilitado para operar cargas internacionais, permitindo que empresas importadoras recebam mercadorias provenientes de diferentes partes do mundo diretamente na cidade. Com isso, o Aeroporto de Maringá tornou-se o terceiro aeroporto alfandegado do Paraná, ao lado de Foz do Iguaçu e Curitiba (Tele, 2018; SBMG, 2024).

Em relação ao desempenho no comércio exterior, no ano de 2022 Maringá destacou-se



como a segunda cidade paranaense que mais exportou, alcançando o montante de US\$ 2,9 bilhões. Em moeda nacional, esse valor corresponde a aproximadamente R\$ 14,7 bilhões. Entre os principais destinos das exportações do município, destaca-se a China, seguida pelo Irã (Instituto Mercosul, 2023).

A Nur Distribuidora é classificada como microempresa e atua no setor de distribuição de utilidades. Inicialmente, operava sob o nome Axt Wood, tendo como principal produto tábuas para carnes voltadas, sobretudo, ao atendimento de steak houses e hamburguerias. Posteriormente, com a ampliação do portfólio de produtos, a empresa passou a adotar a denominação Nur Distribuidora, enquanto Axt Wood tornou-se a marca registrada das tábuas comercializadas. A empresa foi fundada em 2016, em Maringá, pelos empreendedores José Henrique do Rosário e Marcos, constituindo-se como sociedade limitada, com participação igualitária entre os sócios.

No que se refere ao perfil dos sócios, o sócio 1 possui formação em Administração, especialização em gestão tributária e MBA em finanças e controladoria, exercendo a função de diretor-geral da empresa. O sócio 2, por sua vez, é responsável pela produção. Destaca-se que o sócio 1 já possuía experiência prévia com o mercado internacional, adquirida em empresa importadora na qual chegou ao cargo de diretor, além de manter contatos com agentes na China e na Europa. Essa trajetória contribuiu para o desenvolvimento de conhecimentos relevantes ao processo de internacionalização da organização.

A origem da empresa está associada à busca do sócio 1 por um produto com potencial de venda em escala no comércio eletrônico. Ao encontrar uma tábua produzida pelo sócio 2, vislumbrou uma oportunidade de negócio e propôs a formalização de uma sociedade. O sócio 2, por sua vez, buscava um nicho mais rentável dentro da marcenaria, uma vez que a produção de móveis planejados demandava tempo elevado entre fabricação e entrega. A partir dessa parceria, a empresa iniciou suas atividades com vendas pela internet e, com o aperfeiçoamento da produção, migrou para o atendimento em atacado, no modelo B2B, fornecendo principalmente para hamburguerias e steak houses. Com o passar do tempo, a organização ampliou sua atuação, incorporando novos produtos, novas marcas e diferentes frentes de negócio. Atualmente, é proprietária da marca Axt Wood, de tábuas para churrasco, e da marca Gluck, de copos térmicos, além de representar uma linha de temperos no mercado interno. Em momento anterior, também foi proprietária temporária de uma marca de armas de airsoft.

A expansão do portfólio ocorreu de forma progressiva. A empresa passou a representar uma marca de temperos em razão da convergência entre o público-alvo desse produto e o das

tábuas para churrasco. Posteriormente, também adquiriu a representação de uma marca de airsoft, o que motivou a mudança do nome empresarial para Nur Distribuidora, mais condizente com a diversificação das atividades. Entretanto, essa representação foi posteriormente revendida a outra empresa de Maringá, pois não apresentou o retorno esperado. Além disso, a Nur também representava a marca Gluck, sediada nos Estados Unidos. Diante de dificuldades enfrentadas por essa empresa, a Nur apresentou proposta de aquisição, concluindo a compra da marca e da empresa norte-americana. A Gluck, especializada em copos térmicos fabricados na China, passou então a integrar o conjunto de marcas próprias da organização. Assim, a Nur Distribuidora também passou a realizar importações da Gluck para a própria distribuidora.

As primeiras exportações da empresa ocorreram em 2022, destinadas inicialmente à Bolívia e, posteriormente, a Israel. Até então, a atuação da organização concentrava-se exclusivamente no mercado doméstico, e a inserção internacional ocorreu a partir de oportunidades surgidas de forma não planejada. No caso da Bolívia, um cliente encontrou as tábuas da marca Axt Wood pela internet e entrou em contato para adquirir um lote no valor aproximado de US\$ 10 mil, configurando uma exportação direta. Já no caso de Israel, a exportação ocorreu por intermédio de um agente localizado na Ásia, que indicou o produto a um cliente interessado, caracterizando uma exportação indireta. Nesse processo, foram realizadas diversas reuniões para adaptar o produto às preferências do comprador, incluindo alterações no logotipo e nas características das tábuas. Essa operação resultou em uma venda de aproximadamente US\$ 20 mil. Somadas, as duas exportações alcançaram cerca de US\$ 30 mil em 2022. Atualmente, a empresa planeja realizar exportações para os Estados Unidos por meio da Amazon, aproveitando a existência da empresa Gluck no mercado norte-americano e a estrutura logística disponibilizada pela plataforma.

À luz da literatura, observa-se que o processo de internacionalização da Nur Distribuidora ocorreu de forma gradual, uma vez que a primeira exportação foi realizada seis anos após a fundação da empresa, quando seu foco ainda estava voltado ao mercado doméstico. A inserção internacional decorreu, inicialmente, de um pedido inesperado vindo do exterior, o que se aproxima da perspectiva de Johanson e Vahlne (1977). As estratégias de internacionalização identificadas no caso foram a exportação direta e a exportação indireta, no caso das tábuas Axt Wood, além do contrato de produção relacionado à marca Gluck, que terceiriza a fabricação dos copos térmicos em razão dos custos produtivos.

No que se refere aos recursos financeiros, a empresa considera o capital dos empreendedores como relativamente importante e já disponível internamente. O capital de giro



e os empréstimos foram considerados importantes e adquiridos externamente, assim como o fluxo de caixa e a retenção de ganhos, vistos como muito importantes para a sustentação das atividades. Quanto aos recursos físicos, a localização geográfica foi considerada relativamente importante, enquanto instalações, estrutura de distribuição, acesso à matéria-prima e estoque foram apontados como importantes ou muito importantes e já existentes antes da exportação. Os equipamentos, por sua vez, foram considerados muito importantes, tendo sido adquiridos no mercado.

Em relação aos recursos humanos, todos os elementos analisados eram possuídos pela empresa, sendo experiência, julgamento e inteligência considerados importantes, e treinamento e intuição classificados como muito importantes. Já os recursos organizacionais também estavam presentes na organização. Estrutura formal, cultura organizacional e relações com instituições foram avaliadas como importantes, enquanto os relacionamentos com compradores e fornecedores foram considerados muito importantes. As relações com parceiros receberam menor destaque, sendo vistas como relativamente importantes, e os vínculos com concorrentes foram avaliados como pouco importantes. Ainda que a empresa não tenha utilizado relacionamentos especificamente para obter recursos que não possuía, reconhece a importância dessas conexões para sua atuação.

No tocante ao conhecimento de mercado, este foi considerado muito importante e já existia antes das exportações, em razão da experiência prévia do sócio 1 com operações de importação envolvendo a Ásia e a Europa. A experiência internacional também foi apontada como importante, embora a empresa não possuísse experiência específica em exportação. Quanto aos recursos tecnológicos, a organização os considera importantes, destacando a qualidade dos produtos já desenvolvidos internamente e a tecnologia voltada à redução de custos, adquirida no mercado. Por fim, os recursos reputacionais e a reputação da marca foram considerados importantes, embora a empresa ainda não possua reputação consolidada no mercado internacional, em razão do tempo reduzido de atuação externa e do número ainda limitado de exportações realizadas.

5 CONCLUSÕES

No caso da Nur Distribuidora, verificou-se que o processo de internacionalização ocorreu de forma gradual, uma vez que a primeira exportação foi realizada apenas seis anos

após a fundação da empresa. Inicialmente, a organização concentrou suas atividades no mercado doméstico, e sua entrada no mercado externo ocorreu a partir de um pedido inesperado vindo do exterior. Esse movimento confirma a lógica de internacionalização progressiva, na qual a empresa primeiro se consolida internamente para, posteriormente, ampliar sua atuação para outros mercados.

Em relação às estratégias de entrada, a Nur adotou a exportação direta e a exportação indireta. A exportação direta ocorreu na venda das tábuas da marca Axt Wood para a Bolívia, enquanto a exportação indireta ocorreu no caso de Israel, por meio de um agente que indicou o produto a um cliente internacional. Além disso, observou-se também a utilização do contrato de produção no caso da marca Gluck, cuja fabricação dos copos térmicos é terceirizada em razão dos custos produtivos.

Quanto aos recursos mobilizados, destacaram-se os recursos financeiros, especialmente empréstimos, capital obtido junto a bancos e retenção de ganhos, utilizados para aquisição de equipamentos e sustentação da produção. Também se evidenciaram os recursos organizacionais, sobretudo as redes de relacionamento, que contribuíram para o acesso a clientes e mercados, como ocorreu na negociação com Israel. Além disso, o conhecimento prévio do sócio 1 sobre operações internacionais, decorrente de experiências anteriores com importação, configurou importante conhecimento de mercado e contribuiu para a condução do processo de internacionalização do trabalho.

No caso da Nur Distribuidora, conclui-se que o processo de internacionalização ocorreu de forma gradual, conforme a perspectiva de Johanson e Vahlne (1977), uma vez que a empresa realizou sua primeira exportação apenas seis anos após sua fundação, mantendo inicialmente o foco no mercado doméstico. A inserção internacional ocorreu a partir de um pedido inesperado proveniente do exterior, o que reforça a característica não imediata desse processo. Em relação às estratégias de entrada, a empresa adotou tanto a exportação direta quanto a exportação indireta, exportando as tábuas da marca Axt Wood diretamente para a Bolívia e, no caso de Israel, por intermédio de um agente que indicou o produto ao cliente. Além disso, observou-se o uso do contrato de produção na marca Gluck, cujos copos térmicos têm sua fabricação terceirizada em razão dos custos produtivos. Quanto aos recursos mobilizados, destacaram-se os recursos financeiros, sobretudo empréstimos, capital bancário e retenção de ganhos, utilizados para aquisição de equipamentos e sustentação da produção. Também tiveram relevância os recursos organizacionais, especialmente as redes de relacionamento, que contribuíram para o acesso a clientes e mercados. Soma-se a isso o conhecimento de mercado



já existente na empresa, em razão da experiência prévia do sócio 1 com operações internacionais, o que favoreceu a condução do processo de internacionalização

REFERÊNCIAS

AGENCIABRASIL, MDIC Balança comercial tem superávit recorde de US\$ 98,838 bi em 2023. 2023 Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-01/balanca-comercial-tem-superavit-recorde-de-us-98838-bi-em-2023#:~:text=Em%202023%2C%20o%20Brasil%20vendeu,%2C7%25%20na%20mesma%20compara%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 01 set. 2024.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977, 1979.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo: Reflexões e Aplicações. São Paulo: Vozes, 2016.

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson, 2007.

BARNEY, J. B., KETCHEN JR, D. J.; WRIGHT, M. Bold voices and new opportunities: an expanded research agenda for the resource-based view. *Journal of Management*, 47(7), 1677-1683. 2021.

BASTOS, S. L. C.; Dificuldades e barreiras no processo de internacionalização de empresas: o caso da exportação. 2024. 50 f. (Dissertação de Mestrado) - Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho, 2024.

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

CAMILO, E. O processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/PR. 2014. 73 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2014.

CASTRO, E; OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. *Entretextos*, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022.

CARVALHO, C. A. S; DIB L. A. Reconciliando o Modelo de Uppsala com a perspectiva de networks: revisão crítica e integrativa. *Revista de Administração FACES Journal*, v.12, n. 2, p. 37-56, 2013.

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.

CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Nova Lima: Fundação Dom Cabral. Caderno de



Idéias CI0220, 2002.

CHAVES, P. T. T. Recursos, capacidades e estrutura de governança: um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. 2021. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2021.

COVIELLO, Nicole E. The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, v. 37, p. 713-731, 2006.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H.; SULLIVAN, D. P. *International Business: Environments & Operations* 16th ed., pp. 459. Harlow: Pearson. 2019.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006,

Salvador, Bahia. Anais..., Salvador, BA, 2006.

DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008. Anais..., Rio de Janeiro, RJ, 2008.

FATEHI, K; CHOI, J; *International Business Management: Succeeding in a Culturally Diverse World – Second Edition*. Springer, 2019.

FERREIRA, F. M. F.; BENINI, E. G., NETO, P. S., SILVA, S. F. C. M. The resource-based view and economic complexity: Purposes and approaches. *Revista de Administração Unimep*, v. 19, n. 2, p. 46-70, 2021.

FERREIRA, V. K. F.; Conhecimento organizacional, rede de relacionamento interorganizacional e internacionalização de empresas de software de Maringá, estado do Paraná. 2023. 133 f Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2023.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, p. 57-63, 1995.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 5th ed. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2005.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135, 1991.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. 11th edition. Wiley, 2021.

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, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, v. 1, p. 83- 101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23 – 33, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born- global firm. *Journal of International Business Studies*, v. 35, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G., MADSEN, K. T., SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665. 2004.

KOTABE, M; HELSEN, K. *Global Marketing Management*. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

KRETSCHMER, C.; GARRIDO, I. L. O papel das capacidades dinâmicas na internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, v. 14, n. 2, p. 111-127, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamento de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LARA, A. M. B.; MOLINA, A. A. Pesquisa Qualitativa: apontamentos, conceitos e tipologias. In: Cèzar de Alencar Arnaut de Toledo; Maria Teresa Claro Gonzaga. (Org.). *Metodologia e Técnicas de Pesquisa nas Áreas de Ciências Humanas*. Maringá: Eduem, 2011, v. 01, p. 121-172.

LOPES, V. T. A reprimarização das exportações brasileiras em perspectiva histórica de longa duração. *Carta Internacional* v.15, n. 3, 2020.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia da pesquisa científica*. 6. ed. São Paulo. 2005.

MARIO, F. A. *Redes de relacionamentos interorganizacionais no processo de internacionalização em casa: um estudo de caso no Recanto Park hotel*. 2017. 123f. (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2017.

MDIC - Pequenos negócios correspondem a 41% das empresas brasileiras que exportam. 2023. Disponível em <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/pequenos-negocios-correspondem-a-41-das-empresas-brasileiras-que-exportam>. Acesso em: 15 set. 2024.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

RAMOS FILHO, A. F., MOREIRA, I. A. Visão baseada em recursos e internacionalização: capacidades aprendidas em uma indústria têxtil. *Diversitas Journal*, 7(4). <https://doi.org/10.48017/dj.v7i4.2292>. 2022.

NAYAK, B., BHATTACHARYYA, S. S.; KRISHNAMOORTHY, B. 2023. Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage—a review and research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 656-679. 2023.

OOI, S. M.; RICHARDSON, C. The internationalisation of service-sector SMEs in an emerging market: Insights from business training and consultancy firms in Malaysia. *Review of International Business and Strategy*, 29(1), 44-60. 2019.

OVIATT, B. M; MCDOUGALL, P. P. Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, v.25, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. *International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities across National Borders*, p. 31-57, 2018.

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

PAUL, J., ROSADO-SERRANO, A. Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*. 36, 2019.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

RAMOS FILHO, A. F.; MOREIRA, I. A. Visão baseada em recursos e internacionalização: capacidades aprendidas em uma indústria têxtil. *Diversitas Journal*, v. 7, n. 4, 2022.

RIBEIRO, P. D. Relação entre internacionalização e inovação nas empresas: um estudo de caso. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 46, p. 263-309, dez. 2016.

ROBERTS, M. J., MURALIDHARAN, E. Internationalization of Service SMEs: Perspectives from Canadian SMEs Internationalizing in Asia. *Global Business Review*, 23(4), 890-910. 2020.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, p. 7-38, 2006.

ROOT, F.R. *Entry Strategies for International Markets*. Jossey-Bass, San Francisco. 1994.

SAMPIERI, R H., COLLADO, C.F, LUCIO, P. B. *Estudo de Caso: Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, V. N.; MONTEIRO, C. M.; DE LIMA, L. G.; FALCÃO, R. Conhecimento e Redes de Relacionamento na Internacionalização: um estudo de caso na empresa Brazilian Kimberlite Clay. *International Journal of Business Marketing*, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 85–103, 2020. Disponível

em: <https://ijbmkt.emnuvens.com.br/ijbmkt/article/view/144>. Acesso em: 29 jan. 2024.

SANTO, R.H.; Mecanismos de enforcement e recursos estratégicos na cadeia de frutas, verduras e legumes no Paraná. 2024. 278 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2024.

SBMG. Em conquista histórica para Maringá, aeroporto está apto a operar cargas internacionais. Disponível em https://www.aeroportomaringa.com.br/pt/noticias/EM_CONQUISTA_HIST%C3%93RICA_PARA_MARING%C3%81,_AEROPORTO_EST%C3%81_APTO_A_OPERAR_CARGAS_INTERNACIONAIS. Acesso em: 01 set. 2024.

SEBRAE - Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SEBRAE - Micro e pequenas empresas se destacam na exportação. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/micro-e-pequenas-empresas-se-destacam-na-exportacao,bf650ac9c66b8810VgnVCM1000001b00320aRCRD>, 2023. Acesso em: 01 set. 2024.

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

SOARES, I., OLIVEIRA, P. A cultura como elo entre as teorias de internacionalização e o marketing internacional. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1 n. 23, p. 166 - 200. 2021.

SOARES, S. S. O papel do guanxi na superação da distância psíquica e o impacto na performance exportadora. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022.

TELE, W. Porto Seco de Maringá está definitivamente fechado. Receita Federal encerra processo de desalfandegamento de Centro Logístico, Industrial e Aduaneiro. Disponível em <https://maringapost.com.br/negocios/2018/10/30/porto-seco-de-maringa-esta-definitivamente-fechado-receita-federal-encerra-processo-de-desalfandegamento-do-centro-logistico-industrial-e-aduaneiro>. Acesso em: 01 set. 2024

UBEDA, C. L. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Empreendedorismo e Sustentabilidade nos Sistemas Produtivos, 12., 2006. Anais... Bauru: UNESP, 2006.

VAHLNE, J.; JOHANSON, J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*. v. 48. p. 1087-1102, 2017.

VERDU, F. C. Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização. 2010. 181 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

WINCKLER, N. C. Recursos do país na internacionalização de PMES de países emergentes: um estudo no contexto brasileiro. 2018. 184f (Tese em Administração)- Programa de Pós-



Graduação em Administração da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul Escola De Administração, 2018.

WINCKLER, N.; ZEN, A.; PRÉVOT, F. Recursos da Firma para Internacionalização de PMEs de Países Emergentes: Estudo Multimétodo. Revista de Administração Mackenzie, v. 23, n. 1, p. 1-32, 2021.

ZARAMELLA, D. G., LIBERATO, J. S; VERDU, F. C. O Processo de Internacionalização e as Adaptações no Composto Mercadológico de uma Pequena Empresa. Caderno De Administração, v. 27, n. 1, 135-149. 2019.

ZEN, A. C. A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. 2010. 270 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ZHOU, L.; WU, A., Earliness of internationalization and performance outcomes: exploring the moderating effects of venture age and international commitment, Journal of World Business, v. 49 nN. 1, p. 132-142. 2014