



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MINAMEL

Guilherme Barbosa Correia
UFMS / UEM / UNICESUMAR
correiajb@hotmail.com

Fabiane Cortez Verdu
UEM
fcverdu@uem.br

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 os proprietários da empresa Minamel, 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

O processo de globalização intensificou o comércio internacional e ampliou sua importância para a dinâmica econômica de vários países (Lara, 2015). Sob essa ótica, o livre comércio é compreendido por seus defensores como elemento indispensável para a prosperidade econômica em nível mundial (Fatechi; Choi, 2019).

Paralelamente, os avanços tecnológicos observados nas últimas décadas, especialmente na manufatura, somados à expansão da internet, alteraram significativamente a forma como os negócios internacionais são conduzidos. A facilidade de comunicação entre países e a redução dos custos produtivos contribuíram para que empresas deixassem de seguir, necessariamente, uma trajetória de internacionalização lenta e progressiva. Se anteriormente o padrão mais comum era a consolidação no mercado doméstico seguida pela expansão externa, atualmente muitas empresas já são estruturadas com visão global desde o início de suas operações (Fatechi; Choi, 2019).

Para compreender esse cenário, algumas teorias se mostram fundamentais, entre elas a abordagem comportamental, o modelo de Uppsala e a teoria born global, sobretudo por ajudarem a explicar a internacionalização das PMEs (Mario, 2017). O modelo de Uppsala, elaborado por Johanson e Vahlne (1977), propõe que a expansão internacional ocorre de maneira gradual, começando no mercado doméstico e avançando para mercados estrangeiros conforme a empresa acumula conhecimento e experiência. Esse movimento tende a privilegiar, inicialmente, mercados com maior proximidade cultural, utilizando representantes, agentes e, posteriormente, subsidiárias comerciais e produtivas. Já a teoria born global, formulada por Oviatt e McDougall (1994), descreve empresas que ingressam no mercado internacional desde sua criação ou pouco tempo depois, sem percorrer as etapas graduais previstas pelo modelo de Uppsala (Dib; Rocha, 2008).

Ainda que a presença das PMEs em mercados internacionais venha crescendo, essas organizações frequentemente enfrentam restrições de recursos. Nesse sentido, a gestão eficiente desses recursos torna-se determinante para a obtenção de vantagem competitiva e para a ampliação de vendas e mercado (Zhou; Wu, 2014). Conforme argumentam Barney (1991) e Grant (1991), os recursos organizacionais são essenciais para compreender como os relacionamentos interorganizacionais podem impulsionar a internacionalização. As redes de relacionamento permitem acesso a recursos complementares por meio de parcerias estratégicas, favorecendo a entrada em novos mercados, o acesso a tecnologias, a conhecimentos

especializados e a canais de distribuição. Assim, as empresas podem desenvolver capacidades que extrapolam seus recursos internos, tornando mais viável e consistente sua inserção internacional.

No Brasil, as últimas duas décadas foram marcadas pelo crescimento das exportações, tanto em valor quanto em volume (Lopes, 2020). Em 2023, o país atingiu o recorde de US\$ 339,673 bilhões em exportações, enquanto as importações somaram US\$ 240,835 bilhões. Os principais destinos das exportações brasileiras incluíram China, Indonésia, México, Vietnã, Argentina, Uruguai e Paraguai, sendo soja, açúcar, milho, carnes e máquinas de mineração os produtos de maior destaque (Agência Brasil; MDIC, 2024).

Nesse panorama, chama atenção a participação das pequenas empresas no comércio exterior brasileiro. De acordo com levantamento da Secretaria de Comércio Exterior do MDIC em parceria com o Sebrae, 41% das empresas exportadoras do país são pequenos negócios. O estudo divulgado em março de 2023 mostrou que, em 2022, 11,4 mil micro e pequenas empresas, incluindo MEIs, exportaram US\$ 3,2 bilhões, o equivalente a 0,9% das exportações totais brasileiras. No mesmo período, observou-se queda de 26% no volume importado e retração de 8,8% no valor das importações, especialmente em razão da redução das compras de petróleo e derivados. Como consequência, a balança comercial brasileira alcançou superávit recorde de US\$ 98,8 bilhões em 2023, com projeção de US\$ 94,4 bilhões para 2024 (Sebrae, 2023). O relatório do MDIC também destaca que, entre 2008 e 2022, os pequenos negócios exportadores cresceram 76,2%, ritmo muito superior ao das médias e grandes empresas, que registraram crescimento de 24,3% no mesmo intervalo.

De acordo com Ribeiro (2016), ainda são reduzidos os estudos que tratam da internacionalização de empresas brasileiras. Essa constatação revela uma lacuna importante na produção científica nacional, especialmente no que se refere à articulação entre internacionalização e recursos organizacionais. Winckler (2018) destaca que, apesar do avanço das discussões sobre estratégias de internacionalização, permanece insuficiente a investigação acerca da influência dos recursos empresariais sobre tais estratégias. Além disso, parte significativa dos estudos existentes concentrou-se nas estratégias de exportação, sem examinar de forma detalhada os recursos utilizados pelas empresas nesse processo (idem, ibidem). Nesse sentido, a presente pesquisa busca evidenciar os recursos mobilizados pelas empresas em sua trajetória de internacionalização. Sua justificativa prática reside na contribuição que pode oferecer a pessoas e organizações interessadas em iniciar esse processo, ao demonstrar os caminhos adotados pelas empresas, as estratégias utilizadas para inserção no mercado

internacional, os recursos empregados nessa inserção e as formas de sustentação da competitividade em mercados externos. Após esta introdução, o artigo está dividido em quatro partes: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico; em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos; posteriormente, expõem-se e analisam-se os dados; por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A internacionalização pode ser entendida, segundo Boddewyn, Toyne e Martinez (2004), como o cruzamento de fronteiras dos Estados-nação. Contudo, o conceito não se limita à presença física da empresa em outros países, abrangendo também a adaptação de suas operações para atuação competitiva em mercados internacionais. Nesse sentido, internacionalizar-se implica ajustar estratégias organizacionais, incluindo marketing, produção, distribuição e recursos humanos, de forma a responder às exigências e características particulares de cada contexto externo (Bastos, 2024).

As formas de entrada no mercado internacional variam de acordo com o grau de comprometimento, risco e controle assumidos pela empresa. Entre as estratégias mais recorrentes, destacam-se a exportação, os contratos e o investimento direto no exterior. A exportação refere-se ao envio de bens produzidos no mercado doméstico para comercialização em países estrangeiros. Os contratos envolvem parcerias sem participação patrimonial entre empresas de diferentes países, possibilitando relações de longo prazo que podem incluir transferência tecnológica e capacitação. O investimento direto no exterior, por sua vez, representa a modalidade mais complexa, pois pressupõe a instalação e gestão de estruturas produtivas em território estrangeiro (Rocha; Almeida, 2006; Fatechi; Choi, 2019).

No campo teórico, os estudos sobre internacionalização são usualmente organizados em duas grandes abordagens. A primeira corresponde às teorias econômicas, que consideram a internacionalização como resultado de decisões racionais orientadas pela maximização dos retornos financeiros. Essas teorias são frequentemente aplicadas à análise de grandes empresas, especialmente aquelas oriundas de países desenvolvidos e que apresentam maior maturidade em seus processos de expansão internacional (Verdu, 2010). A segunda abordagem é a comportamental, que enfatiza o papel das atitudes, percepções e comportamentos dos dirigentes empresariais, sobretudo na tentativa de reduzir as incertezas e os riscos associados à entrada em



mercados externos.

As teorias comportamentais mostram-se particularmente relevantes para compreender a inserção internacional de micro, pequenas e médias empresas, principalmente no início de suas operações internacionais (Dib; Carneiro, 2006). Entre os principais referenciais dessa abordagem encontram-se o modelo de Uppsala e a teoria das born globals. O primeiro descreve a internacionalização como um processo gradual, em que a empresa amplia sua atuação internacional à medida que acumula conhecimento e desenvolve relacionamentos em mercados externos (Johanson; Vahlne, 1977; 2009). A segunda perspectiva, por outro lado, analisa empresas que nascem voltadas ao mercado internacional ou que se internacionalizam nos primeiros anos de sua existência (Knight; Cavusgil, 2004; Cavusgil; Knight, 2015). Assim, este estudo fundamenta-se nas teorias comportamentais, utilizando como base o modelo de internacionalização gradual e a perspectiva da internacionalização precoce (Johanson; Vahlne, 1977; Shenkar, 2004).

2.1 Estratégias de internacionalização

A internacionalização das empresas compreende um conjunto de operações que pode variar desde atividades menos complexas, como importações e exportações, até formas mais sofisticadas de inserção externa, como o Investimento Direto no Exterior (IDE). A importação refere-se às transações iniciadas em território estrangeiro e concluídas no mercado doméstico, enquanto a exportação corresponde ao movimento oposto, isto é, à saída de bens do país de origem em direção ao mercado internacional (Rocha; Almeida, 2006; Fatechi; Choi, 2019; Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2019).

O modo de entrada pode ser entendido como o arranjo institucional por meio do qual a empresa transfere produtos, tecnologia, capacidades humanas, práticas gerenciais ou outros recursos para um mercado estrangeiro (Root, 1994). Assim, a estratégia de internacionalização diz respeito à forma adotada pela organização para ingressar e atuar em mercados internacionais, representando, portanto, uma decisão central no início de sua trajetória internacional (Zaramella; Liberato; Verdu, 2019).

A literatura classifica os modos de entrada em três grandes grupos: exportação, modalidades contratuais e investimento direto no exterior (Root, 1994; Rocha; Almeida, 2006; Lara, 2015). No caso da exportação, os produtos industrializados no país de origem, acabados



ou não, são direcionados ao país de destino, configurando a venda de bens produzidos internamente para consumidores ou organizações situadas em outro país (Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2019).

Frequentemente, a inserção internacional por exportação ocorre de maneira progressiva. Em um primeiro momento, a empresa pode apenas atender demandas externas pontuais; entretanto, com o passar do tempo, tende a reconhecer as vantagens da atuação internacional. Nessa fase inicial, a internacionalização não decorre necessariamente de um planejamento formal, mas de adaptações aos recursos disponíveis e às mudanças do ambiente organizacional. Esse comportamento é influenciado pelas incertezas inerentes aos negócios internacionais, pelos elevados custos de informação e pela limitação do conhecimento técnico em marketing internacional (Kotabe; Helsen, 2017).

A exportação pode assumir três formatos principais: indireta, cooperativa e direta (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006). A exportação indireta ocorre quando a empresa utiliza intermediários localizados no país de origem, como agentes exportadores ou empresas comerciais, para conduzir as vendas ao exterior. Trata-se de uma forma de entrada frequentemente adotada por empresas iniciantes, pois envolve menor risco, menor comprometimento e custos reduzidos, além de favorecer o aprendizado sobre o mercado externo. Em contrapartida, sua principal limitação está na dependência em relação ao intermediário, o que reduz o controle da empresa exportadora sobre as decisões e sobre a continuidade das operações (Kotabe; Helsen, 2017; Rocha; Almeida, 2006).

A exportação cooperativa, por outro lado, permite maior controle sem exigir investimentos elevados. Nessa modalidade, uma empresa utiliza a rede de distribuição internacional de outra para viabilizar sua presença no mercado externo, o que pode ocorrer por meio de exportação conjunta ou casada. Em geral, essa prática é adotada entre empresas cujas linhas de produtos são distintas ou complementares, evitando conflitos concorrenciais e ampliando a força de atuação no mercado estrangeiro (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006; Kotabe; Helsen, 2017).

Já a exportação direta é caracterizada pela negociação estabelecida diretamente entre o fabricante ou exportador e o comprador estrangeiro. Esse modelo proporciona maior autonomia nas decisões, maior flexibilidade nas negociações e maior capacidade de adaptação dos produtos às exigências do mercado externo. Contudo, também demanda maior comprometimento organizacional, estrutura administrativa mais consolidada e custos mais elevados, uma vez que a empresa assume diretamente a coordenação de suas operações

internacionais (Rocha; Almeida, 2006; Kotabe; Helsen, 2017).

Além da exportação, há o modo contratual, que se distingue por não envolver investimento patrimonial no exterior, baseando-se principalmente na transferência de conhecimento e tecnologia. Entre suas formas mais comuns estão o licenciamento, a franquia e os contratos de produção (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006). No licenciamento, a empresa concede a outra o direito de utilizar marca, tecnologia ou ativo intelectual mediante pagamento de royalties. Essa modalidade requer baixo investimento e reduzido nível de controle, sendo útil para acessar mercados restritos; contudo, apresenta limitações quanto ao retorno financeiro e ao risco de apropriação indevida do conhecimento transferido (Rocha; Almeida, 2006; Root, 1994).

A franquia, por sua vez, envolve a cessão do direito de uso do modelo de negócio, da marca e dos produtos ou serviços por prazo determinado. Embora permita expansão em diferentes localidades, também impõe desafios relacionados ao controle das ações do franqueado e à divisão dos lucros entre as partes (Rocha; Almeida, 2006; Root, 1994). Já os contratos de produção consistem na terceirização da fabricação dos produtos, prática frequentemente observada em mercados com menor custo de mão de obra (Rocha; Almeida, 2006).

O investimento direto no exterior representa a modalidade de maior complexidade e comprometimento de recursos. Essa forma de entrada pode ocorrer por aquisição de empresa já existente no país-alvo ou por implantação de uma nova unidade, na modalidade greenfield. Além disso, o controle pode ser total, quando a empresa mantém domínio integral da operação, ou parcial, quando estabelece parceria com uma organização local em formato de joint venture (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006). Enquanto a aquisição favorece acesso mais rápido ao mercado estrangeiro, o modelo greenfield tende a ser preferido quando a empresa deseja construir sua operação desde o início, especialmente em contextos que exigem maior controle e investimento em pesquisa e desenvolvimento (Root, 1994; Rocha; Almeida, 2006).

Dessa forma, verifica-se que a escolha da estratégia de internacionalização depende do grau de controle desejado, dos recursos disponíveis e dos riscos que a empresa está disposta a assumir. A exportação configura uma forma mais simples de entrada; as modalidades contratuais representam alternativas intermediárias; e o investimento direto no exterior corresponde ao nível mais elevado de comprometimento. Considerando essas características, este trabalho adota a abordagem comportamental como lente teórica principal, com ênfase no modelo de

Uppsala, em sua evolução, e na teoria das born globals, por serem perspectivas especialmente relevantes para a análise da internacionalização de empresas de menor porte.

O modelo de Uppsala constitui uma das principais referências teóricas para compreender a internacionalização gradual das empresas, especialmente daquelas de pequeno e médio porte. Sua premissa central é que o avanço para mercados estrangeiros depende do acúmulo progressivo de conhecimento sobre o ambiente internacional, bem como da experiência adquirida ao longo das operações externas (Johanson; Vahlne, 1977). Assim, a internacionalização é entendida como um processo incremental, marcado pelo aprendizado contínuo e pela redução gradual da incerteza.

Segundo essa abordagem, as empresas não tendem a iniciar sua atuação internacional com investimentos elevados ou presença imediata em múltiplos mercados. Ao contrário, a expansão ocorre em etapas sucessivas, começando, em geral, por operações de exportação, seguidas pelo estabelecimento de subsidiárias de vendas e, posteriormente, de unidades produtivas no exterior. Essa lógica decorre da necessidade de adquirir conhecimento prático sobre os mercados estrangeiros antes de ampliar o nível de comprometimento de recursos (Johanson; Vahlne, 1977).

Um dos conceitos mais importantes associados ao modelo é o de distância psíquica. Esse conceito refere-se às diferenças percebidas entre o mercado de origem e o mercado-alvo, considerando fatores como idioma, cultura, sistema político, práticas empresariais, estrutura econômica e desenvolvimento industrial. Quanto maior a distância psíquica, maior tende a ser a percepção de risco e dificuldade de adaptação por parte da empresa. Por essa razão, o modelo sugere que as organizações costumam iniciar sua internacionalização em países culturalmente mais próximos, onde o nível de incerteza é relativamente menor (Johanson; Vahlne, 1977; Soares, 2022).

Posteriormente, o modelo de Uppsala foi revisto para incorporar uma nova dimensão explicativa: o papel das redes de relacionamento. Johanson e Vahlne (2009) passaram a defender que a internacionalização não depende apenas do conhecimento acumulado pela empresa, mas também de sua inserção em redes compostas por clientes, fornecedores, parceiros e outras organizações. Essas redes são relevantes porque oferecem acesso a informações estratégicas, oportunidades de negócio, conhecimentos locais e mecanismos de apoio à inserção internacional.

As redes deixam de ser apenas um elemento complementar e passam a assumir posição central na explicação do processo de internacionalização. A empresa inserida em uma rede



sólida tem maiores condições de construir confiança, desenvolver comprometimento e ampliar sua aprendizagem sobre os mercados externos. Além disso, as interações contínuas entre os agentes econômicos favorecem ajustes estratégicos e aumentam a capacidade da organização de responder às exigências do ambiente internacional (Johanson; Vahlne, 2003; 2009).

A evolução do modelo de Uppsala, portanto, não elimina a ideia de gradualidade, mas a amplia ao reconhecer que o processo de internacionalização também é influenciado pela qualidade e pela densidade dos relacionamentos estabelecidos pela empresa. Assim, conhecimento de mercado, experiência internacional e redes de relacionamento passam a compor um conjunto de recursos estratégicos indispensáveis para a inserção e a consolidação em mercados internacionais.

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

A teoria das *born globals* constitui uma importante vertente dos estudos sobre internacionalização ao explicar o fenômeno das empresas que se inserem em mercados internacionais desde os estágios iniciais de sua existência. Na literatura, essa perspectiva aparece frequentemente associada ao conceito de *International New Ventures*, sendo ambos tratados, neste trabalho, como equivalentes, uma vez que compartilham a ideia de internacionalização precoce e rápida. Opta-se, contudo, pelo uso do termo *born globals*, por ser o mais difundido na literatura especializada (Paul; Rosado-Serrano, 2019; Ferreira, 2023).

Durante muito tempo, a literatura sobre internacionalização concentrou-se em grandes empresas multinacionais, cuja expansão internacional era favorecida pela disponibilidade de recursos financeiros, infraestrutura organizacional e experiência prévia em mercados externos. No entanto, esse foco tornou-se insuficiente diante do crescimento de micro, pequenas e médias empresas que passaram a buscar inserção internacional mesmo em condições de restrição de recursos (Shenkar, 2004). Nesse cenário, a teoria das *born globals* amplia a compreensão do processo ao demonstrar que a internacionalização não ocorre, necessariamente, de forma gradual.

As *born globals* são geralmente descritas como empresas de menor porte que iniciam sua atuação internacional desde a fundação ou poucos anos após sua criação. Ao contrário das organizações que seguem um percurso incremental, essas empresas nascem com orientação internacional e procuram obter parte substancial de sua receita por meio de operações em



mercados estrangeiros (Knight; Cavusgil, 2004). Essa característica demonstra que a internacionalização pode ser concebida como estratégia inicial de atuação, e não apenas como etapa posterior de expansão.

Em razão de sua juventude organizacional, essas empresas costumam operar com escassez de ativos tangíveis, como capital, infraestrutura e capacidade produtiva consolidada. Ainda assim, conseguem avançar internacionalmente ao mobilizar recursos intangíveis e capacidades diferenciadas. Entre esses elementos destacam-se a inovação, a orientação empreendedora, a persistência estratégica e a capacidade de oferecer produtos ou serviços distintos. Dessa forma, a limitação material não impede a internacionalização, desde que a empresa seja capaz de alavancar competências específicas de modo eficiente (Cavusgil; Knight, 2015).

A internacionalização precoce dessas empresas guarda estreita relação com o empreendedorismo internacional, entendido como a busca e a exploração de oportunidades de mercado fora do ambiente doméstico com vistas à obtenção de vantagem competitiva. Nessa perspectiva, as *International New Ventures* são organizações criadas para operar internacionalmente desde o início, articulando recursos e vendas em múltiplos países em sua fase inicial (Oviatt; McDougall, 1994; 2018). Embora existam nuances conceituais entre essa formulação e a noção de *born globals*, ambas convergem ao destacar a rapidez e a precocidade da inserção internacional.

Outro aspecto fundamental dessa abordagem é a função desempenhada pelas redes de relacionamento. Para empresas com recursos escassos, as redes representam mecanismo essencial de acesso a contatos, conhecimentos, oportunidades e canais de distribuição. Além disso, podem facilitar a entrada em novos mercados, ampliar a legitimidade da empresa e reduzir os obstáculos inerentes à atuação internacional. Assim, as redes cumprem papel estratégico ao permitir que empresas jovens e com menor estrutura superem limitações internas e desenvolvam sua presença em mercados externos (Coviello, 2006).

A teoria das *born globals* mostra-se especialmente relevante para a análise da internacionalização de micro, pequenas e médias empresas. Ao evidenciar que a expansão internacional pode ocorrer desde o início das operações, essa perspectiva amplia os modelos tradicionais e destaca a importância dos recursos intangíveis, da inovação, do empreendedorismo e das redes de relacionamento na construção de trajetórias internacionais aceleradas.

2.2 RECURSOS

A discussão acerca dos recursos empresariais ocupa posição central na literatura de estratégia, sobretudo por sua contribuição para a compreensão das fontes de vantagem competitiva. Grant (1991) concebe os recursos como os insumos básicos do processo produtivo, a partir dos quais as organizações estruturam suas estratégias e direcionam suas ações. Barney (1991), por sua vez, define os recursos como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa formular e implementar estratégias capazes de elevar sua eficiência. A partir dessa perspectiva, a empresa passa a ser entendida como um conjunto articulado de recursos, cuja combinação determina sua capacidade de competir e se diferenciar no mercado.

Essa compreensão é reforçada por Zen (2010), ao afirmar que a empresa consiste em uma coleção de recursos colocados à disposição de uma unidade administrativa, sendo seu uso condicionado e redefinido pelas decisões organizacionais. Tal entendimento fundamenta a Visão Baseada em Recursos (VBR), abordagem segundo a qual a vantagem competitiva sustentável decorre, sobretudo, da posse e do uso estratégico de recursos internos valiosos, raros e de difícil imitação (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Chaves, 2021). Nessa lógica, o desempenho superior não depende apenas do ambiente externo, mas da maneira pela qual a organização mobiliza seus ativos e competências.

A VBR consolidou-se como uma das abordagens mais influentes no campo da estratégia empresarial, justamente por enfatizar a importância dos recursos internos para a construção da competitividade. Grant (2021) observa que recursos e capacidades desempenham papel complementar nesse processo: os recursos representam os ativos disponíveis à empresa, enquanto as capacidades correspondem à aptidão organizacional para aplicar esses ativos de forma eficaz. Ainda que conceitualmente distintos, ambos são fundamentais para a formulação e execução das estratégias, motivo pelo qual, neste estudo, o termo “recursos” é empregado em sentido abrangente (Barney; Ketchen; Wright, 2021; Santos, 2024).

No que diz respeito à sua classificação, Barney (1991) propõe três categorias principais. A primeira refere-se aos recursos físicos, que incluem instalações, equipamentos, localização, estrutura produtiva e demais ativos tangíveis necessários ao funcionamento da organização. A segunda diz respeito aos recursos humanos, abrangendo conhecimentos, habilidades, experiência, treinamento e capacidades desenvolvidas pelos indivíduos que compõem a empresa. A terceira categoria compreende os recursos organizacionais, representados por sistemas de controle, estruturas formais, planejamento, documentação, rotinas e relações

informais que sustentam a coordenação das atividades empresariais.

Grant (1991), entretanto, propõe uma tipologia mais ampla, incorporando também os recursos financeiros, tecnológicos e reputacionais. Os recursos financeiros envolvem capital próprio, capital de terceiros, fluxo de caixa e demais ativos monetários empregados para viabilizar operações e investimentos. Os recursos tecnológicos dizem respeito aos ativos associados à inovação, à proteção intelectual e ao desenvolvimento técnico da organização. Já os recursos reputacionais referem-se à imagem e à credibilidade construídas ao longo do tempo, influenciando a percepção de clientes, investidores e parceiros e fortalecendo a posição da empresa no mercado.

O papel dos recursos derivados das redes de relacionamento Grant (2021) argumenta que a participação em redes pode ampliar a capacidade de sobrevivência da empresa, oferecendo acesso a recursos complementares e oportunidades estratégicas. No contexto específico da internacionalização, Johanson e Vahlne (1977; 2003) identificam três recursos centrais: conhecimento de mercado, experiência internacional e redes de relacionamento. O primeiro corresponde ao entendimento sobre as dinâmicas e exigências dos mercados estrangeiros; o segundo refere-se à capacidade de interpretar e aplicar aprendizados obtidos em experiências internacionais; e o terceiro diz respeito às conexões com parceiros e organizações que facilitam o ingresso e a permanência em mercados externos.

Desse modo, os recursos organizacionais constituem a base a partir da qual a empresa formula estratégias, desenvolve capacidades e constrói sua vantagem competitiva. A literatura demonstra que o êxito empresarial depende não apenas da posse desses recursos, mas, sobretudo, da forma como eles são articulados, desenvolvidos e utilizados em contextos estratégicos específicos, como no processo de internacionalização.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E RECURSOS

A internacionalização empresarial envolve mais do que a simples entrada em mercados estrangeiros, exigindo a combinação estratégica de recursos capazes de sustentar a atuação da empresa em contextos distintos do mercado doméstico. Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos contribui para compreender como diferentes tipos de recursos podem ser organizados e empregados para alcançar desempenho superior no ambiente internacional. A expansão para outros países, portanto, depende não apenas da existência de oportunidades externas, mas da



capacidade da organização de estruturar internamente os meios necessários para explorá-las.

Entre os recursos mais relevantes para esse processo, destacam-se o conhecimento de mercado, a experiência internacional e as redes de relacionamento. Johanson e Vahlne apontam que o conhecimento de mercado é indispensável para a compreensão das dinâmicas externas, permitindo à empresa identificar exigências locais, interpretar o funcionamento dos mercados e avaliar possibilidades de inserção. A experiência internacional, por sua vez, amplia a capacidade organizacional de leitura do ambiente externo, favorecendo a aprendizagem e a tomada de decisão. Mais tarde, os autores passaram a reconhecer também as redes de relacionamento como recurso fundamental, uma vez que elas ampliam o acesso da empresa a contatos, negociações e oportunidades em mercados estrangeiros.

Essa discussão torna-se especialmente importante quando se considera a realidade das micro, pequenas e médias empresas. Em razão da escassez de recursos, a expansão internacional dessas organizações tende a ser mais desafiadora, exigindo que o uso dos recursos disponíveis seja ainda mais criterioso. O acesso a recursos adequados para decidir sobre a entrada em novos mercados é decisivo para que essas empresas possam alcançar seus objetivos em diferentes contextos internacionais. Dessa forma, o conhecimento adquirido, a experiência acumulada e a capacidade de articulação em rede tornam-se ativos particularmente relevantes para sua inserção e permanência no exterior.

Além do papel cognitivo e operacional dos recursos, a literatura destaca a importância dos relacionamentos no enfrentamento das dificuldades próprias da internacionalização. Em mercados caracterizados por maior distância psíquica, os vínculos construídos com parceiros e agentes locais podem favorecer a criação de confiança e a resolução informal de conflitos, reduzindo barreiras à atuação internacional. Mesmo em contextos de proximidade geográfica, a entrada e a aceitação da empresa podem depender do apoio oferecido por redes de negócios já estabelecidas. Assim, os relacionamentos não apenas complementam os recursos internos da empresa, mas também funcionam como meio de acesso a recursos externos indispensáveis à internacionalização.

Em síntese, a internacionalização exige a mobilização, a coordenação e a adaptação contínua dos recursos organizacionais. A capacidade de utilizar esses recursos de maneira eficiente permite à empresa responder às exigências culturais, regulatórias e competitivas dos mercados estrangeiros, aperfeiçoando seu planejamento estratégico e ampliando suas condições de atuação internacional. Portanto, internacionalização e recursos mantêm uma relação indissociável, na medida em que o sucesso da expansão externa depende, em grande parte, da

habilidade da organização de transformar seus recursos em vantagem competitiva sustentável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza descritiva e adota o estudo de casos múltiplos como estratégia metodológica. A opção pela pesquisa qualitativa decorre de sua adequação à compreensão de fenômenos complexos, permitindo interpretar comportamentos, significados e contextos de forma aprofundada (Lara; Molina, 2011; Lakatos; Marconi, 2011). Conforme Godoy (1995), esse tipo de pesquisa valoriza o ambiente natural, a descrição dos fenômenos, a análise do processo e a construção indutiva da interpretação. Já a pesquisa descritiva busca identificar e retratar a ocorrência dos fenômenos sem interferência do pesquisador (Gil, 2002). O estudo de casos múltiplos, por sua vez, possibilita investigar um mesmo fenômeno em mais de um contexto organizacional, recorrendo a diferentes técnicas de coleta de dados para ampliar a compreensão analítica do objeto estudado (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

No caso da Minamel, os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e de registros decorrentes da aproximação empírica com a empresa. A entrevista semiestruturada mostrou-se adequada por permitir flexibilidade no roteiro, abertura para aprofundamentos e inclusão de novos questionamentos conforme o andamento da conversa (Marconi; Lakatos, 2005; Castro; Oliveira, 2022). A entrevista foi realizada presencialmente em 23 de agosto de 2024, com duração de 1 hora e 20 minutos, contando com a participação do responsável atual pela exportação e do proprietário que iniciou esse processo na empresa. Esse formato permitiu reunir percepções tanto sobre a fase inicial quanto sobre a continuidade da inserção internacional da organização. Posteriormente, também foram realizados contatos por celular e mensagens para esclarecimento de dúvidas e complementação de informações.

Quanto aos dados secundários, foram obtidas fotografias de feiras comerciais relacionadas ao início das exportações da empresa, ainda que esse material não tenha contribuído de modo decisivo para a análise. Ressalta-se que o acesso à empresa foi marcado por dificuldades, tendo transcorrido mais de cinco meses entre o primeiro contato e a realização da entrevista, o que evidencia limites empíricos do processo investigativo. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que permite examinar o material empírico de forma sistemática, buscando identificar significados, padrões e temas relevantes

para o estudo (Bardin, 1977; Bardin, 2016). Conforme Minayo (2008), a análise de conteúdo procura alcançar aquilo que se encontra para além da manifestação literal da mensagem, favorecendo interpretações mais profundas. Dessa forma, o caso da Minamel foi examinado considerando sua trajetória específica de internacionalização e sua contribuição para a análise comparativa proposta pela pesquisa.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Maringá está situada na região Noroeste do Paraná e se destaca como o terceiro município mais populoso do estado. Segundo dados do IBGE (2022), a cidade possui 409.657 habitantes, com estimativa de crescimento para 425.983 habitantes em 2024 (IBGE, 2024).

No campo da logística internacional, a cidade passou por mudanças relevantes nos últimos anos. Com o encerramento das atividades do Porto Seco em 2018, o Aeroporto de Maringá ganhou maior protagonismo nas operações de comércio exterior. A autorização de alfandegamento concedida pela Receita Federal tornou possível a movimentação de cargas internacionais diretamente pelo município, ampliando a capacidade de importação local. Dessa forma, o aeroporto passou a integrar o grupo dos três aeroportos alfandegados do Paraná, juntamente com os de Curitiba e Foz do Iguaçu (Tele, 2018; SBMG, 2024).

Esse cenário contribui para explicar a relevância de Maringá no comércio exterior paranaense. Em 2022, o município ocupou a segunda posição entre as cidades que mais exportaram no estado, totalizando US\$ 2,9 bilhões em exportações, o equivalente a cerca de R\$ 14,7 bilhões. Nesse contexto, a China aparece como principal parceira comercial, seguida pelo Irã (Instituto Mercosul, 2023).

A trajetória da Minamel está diretamente relacionada à história do Apiário Diamante, empresa que atuava no setor de indústria e comércio desde 1994. Em agosto de 2023, foi formalizada uma associação entre o Apiário Diamante, a Minamel — fundada em 1989 — e um investidor americano. A partir dessa reorganização societária, a Minamel passou a contar com três sócios: o fundador do Apiário Diamante, o fundador da Minamel e o investidor estrangeiro, que adquiriu 10% de participação na empresa.

O início das atividades do sócio 1 esteve ligado ao desejo de empreender. A oportunidade surgiu a partir de uma palestra sobre apiário realizada na Universidade Estadual de Maringá, momento em que identificou nesse segmento uma possibilidade de investimento e geração de renda. Após realizar estudos sobre a atividade, constituiu sociedade com um parceiro

para implantar um apiário em uma fazenda no município de Terra Boa, destinado à produção de mel, inicialmente comercializado no campus da UEM. Foi nesse ambiente que conheceu Maria Elci, que colaborava com as vendas e permaneceu vinculada ao empreendimento, atualmente exercendo a função de diretora financeira. Com o passar do tempo, houve a dissolução da sociedade inicial e a retirada do apiário da fazenda. Como a produção própria já não era suficiente para atender ao volume de vendas, a aquisição de mel junto a outros produtores passou a ser a principal forma de abastecimento, sobretudo no segmento de mel orgânico.

A busca pelo mercado internacional teve início a partir do interesse da empresa em acessar novos mercados. Em parceria com a Minamel, o Apiário Diamante participou de feiras, como a ExpoRueda, realizou viagens a Assunção, no Paraguai, e encaminhou amostras de produtos a potenciais clientes, ainda sem possuir conhecimento aprofundado sobre exportação. Nesse contexto, a aproximação com um parceiro do Banco do Brasil foi decisiva, pois possibilitou o acesso a orientações sobre procedimentos de exportação e linhas de crédito disponíveis. Paralelamente, com apoio da ACIM, do SEBRAE e do Instituto Mercosul — antiga Casa Mercosul —, o sócio 1 realizou cursos, treinamentos e viagens voltadas à prospecção de clientes e ao aprimoramento de suas capacidades para a atuação internacional.

No mercado externo, o principal produto comercializado pela empresa é o mel orgânico em tambores. Embora também tenham sido realizadas exportações de própolis e produtos fracionados, como sachês, essas modalidades não se mostraram economicamente viáveis em razão dos custos logísticos e tributários mais elevados. O texto destaca, ainda, a especificidade do mel brasileiro, produzido por abelhas resultantes do cruzamento genético entre espécies europeias e africanas, o que teria conferido maior resistência a doenças e reduzido a necessidade de utilização de medicamentos e defensivos. Essa característica favoreceu a produção de mel orgânico e contribuiu para a inserção do Brasil no mercado internacional, especialmente em um contexto em que países tradicionalmente exportadores, como China, Índia e Argentina, passaram a enfrentar barreiras sanitárias. Nesse cenário, o mel brasileiro ganhou destaque, desde que atendidos os requisitos de certificação exigidos internacionalmente.

Após cumprir as exigências necessárias, inclusive com a obtenção de certificação indicada pela Alemanha, o Apiário Diamante firmou acordo com a empresa Brait Semmer, sediada naquele país, realizando sua primeira exportação em 2001. A partir disso, a empresa ampliou sua presença internacional, exportando para países como Japão, França, Espanha, Inglaterra, Holanda, Dinamarca, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, sendo este último

seu principal mercado.

Em 2023, a associação entre Apiário Diamante, Minamel e o investidor americano também esteve relacionada a dificuldades enfrentadas no mercado externo. Segundo o relato, o Apiário Diamante foi acusado de dumping, isto é, de vender produtos abaixo do preço de custo para conquistar mercado. Em decorrência disso, os Estados Unidos aplicaram sobretaxa de 80% sobre produtos brasileiros derivados do mel e bloquearam a entrada dos produtos da empresa. Após recurso judicial apresentado na justiça americana, a decisão foi favorável ao Apiário Diamante, contexto no qual se consolidou a nova associação societária.

Atualmente, a empresa conta com aproximadamente 100 funcionários, sendo classificada como média empresa. Seu faturamento total é de R\$ 102.645.775,24, dos quais R\$ 94.485.369,14 decorrem das exportações. Além disso, cerca de 78% da produção é destinada ao mercado externo, com volume médio de 854 mil quilos por mês, o que corresponde a aproximadamente 42 contêineres de exportação mensais. Para sustentar esse nível de atividade, a Minamel adquire cerca de 25% da produção nacional de mel, sendo os recursos financeiros apontados como o principal gargalo no início da trajetória exportadora. Conforme relatado pelo sócio 1, “o mel não compra a prazo”, o que evidencia a necessidade de capital disponível para a manutenção das operações.

No que se refere aos recursos financeiros, a empresa os considera muito importantes e afirma que não os possuía em quantidade suficiente no início do empreendimento, sendo necessário obtê-los no mercado, especialmente junto a instituições bancárias, por meio de empréstimos e capital de giro. O relato destaca, contudo, que a relação construída com bancários e gerentes foi fundamental para a ampliação do crédito, uma vez que tais parceiros acreditavam na idoneidade do sócio 1 e se empenhavam em viabilizar financiamentos adequados às necessidades da empresa. Esses recursos financeiros continuam sendo utilizados, inclusive em razão das condições favoráveis de juros, que contribuem para maior estabilidade e lucratividade.

Quanto aos recursos físicos, a empresa já dispunha de fábrica, prédios, instalações voltadas aos serviços e à distribuição, bem como de acesso à matéria-prima, todos considerados muito importantes. Além disso, foram adquiridos novos equipamentos mediante financiamento, e o capital de giro é utilizado para pagamento da matéria-prima, reforçando novamente a importância do sistema bancário e das relações com os gerentes para ampliação das linhas de crédito. A localização geográfica foi considerada relativamente importante, sobretudo por razões sanitárias ligadas à produção de mel, e não diretamente em função da exportação.

No âmbito dos recursos humanos, a Minamel considera muito importantes o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência e a intuição. Já entre os recursos organizacionais, a empresa afirma possuir todos os elementos mencionados, atribuindo especial relevância aos sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, à cultura organizacional, ao relacionamento com compradores e fornecedores e, ainda, ao vínculo com instituições que auxiliaram no enfrentamento das barreiras impostas pelo governo norte-americano.

Em relação ao conhecimento de mercado, este é considerado muito importante e já estava presente na empresa, tendo sido construído por meio de cursos, treinamentos e capacitações realizados junto ao SEBRAE e ao Instituto Mercosul, ou seja, com apoio de parceiros institucionais. A experiência internacional também é apontada como muito importante pelas pessoas envolvidas na internacionalização. No caso dos recursos tecnológicos, a empresa destaca a qualidade dos produtos como importante e já possuída internamente, fator que contribuiu para sua certificação e para a realização das exportações. Em contrapartida, a tecnologia voltada à redução de custos de produção foi considerada pouco relevante, sobretudo em razão da natureza do produto comercializado, o mel orgânico. Quanto aos recursos reputacionais, a reputação da empresa e da marca foi considerada muito importante e já existia antes da entrada no mercado externo.

No que diz respeito às estratégias de internacionalização, a Minamel adotou a exportação direta, tendo como primeiro cliente internacional a empresa Brait Semmer, com a qual negociou diretamente após a obtenção das certificações exigidas. Atualmente, a empresa possui certificações como SIF (Serviço de Inspeção Federal), Fair Trade, True Source, Orgânico e FDA (Federal Drug Administration). À luz da literatura, observa-se que tanto o Apiário Diamante quanto a Minamel seguiram um processo de internacionalização gradual, uma vez que a primeira exportação do Apiário Diamante ocorreu em 2001, sete anos após sua fundação, e a Minamel, fundada em 1989, também construiu sua trajetória internacional de forma progressiva.

5 CONCLUSÕES

A Minamel, vinculada à trajetória do Apiário Diamante, também apresentou um



processo de internacionalização gradual. Embora a fundação da Minamel tenha ocorrido em 1989, a primeira exportação foi efetivada em 2001, quando a empresa passou a exportar mel orgânico para a Alemanha. Tal percurso demonstra que a inserção internacional não ocorreu de forma imediata, mas foi resultado de um processo de amadurecimento organizacional, aprendizado e preparação para atender às exigências do mercado externo.

No que diz respeito à estratégia de entrada, a empresa adotou a exportação direta, estabelecendo contato direto com a empresa alemã Brait Semmer, que firmou acordo para aquisição do mel orgânico. Após essa primeira experiência, a Minamel ampliou sua atuação internacional, passando a exportar também para Japão, França, Espanha, Inglaterra, Holanda, Dinamarca, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, que se tornou seu principal cliente.

Entre os recursos necessários à internacionalização, sobressaem os recursos financeiros, utilizados na compra da matéria-prima — o mel —, bem como na obtenção de empréstimos destinados ao aprimoramento dos recursos físicos, como maquinários e melhorias na logística de armazenamento e transporte. Os recursos humanos também foram decisivos, especialmente por meio de treinamentos e capacitações voltados ao atendimento dos padrões de qualidade exigidos pelos compradores internacionais. Tais treinamentos foram realizados com apoio de instituições parceiras, o que também evidencia a relevância dos recursos organizacionais. Além disso, os relacionamentos construídos com instituições, parceiros e até mesmo concorrentes foram importantes para a continuidade das exportações, sobretudo diante das dificuldades impostas pelo governo dos Estados Unidos. Nesse contexto, o conhecimento de mercado foi essencial para compreender a legislação, as barreiras comerciais e as estratégias necessárias para manter a competitividade internacional. A experiência internacional e os recursos reputacionais também se mostraram relevantes, especialmente quando a empresa passou a ser reconhecida pela qualidade do mel orgânico exportado.

No caso da Minamel, observa-se igualmente um processo de internacionalização gradual, tendo em vista que a empresa, fundada em 1989, realizou sua primeira exportação apenas em 2001, quando passou a exportar mel orgânico para a Alemanha. Esse percurso evidencia que a entrada no mercado internacional decorreu de um processo de amadurecimento organizacional, aprendizado e adequação às exigências externas. A estratégia de entrada adotada foi a exportação direta, iniciada com a empresa alemã Brait Semmer e posteriormente ampliada para outros mercados, como Japão, França, Espanha, Inglaterra, Holanda, Dinamarca, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, este último tornando-se seu principal cliente. Em relação aos recursos utilizados, destacaram-se os recursos financeiros, fundamentais para a



compra de matéria-prima e para a obtenção de empréstimos destinados à melhoria dos recursos físicos, como maquinários e estrutura logística. Também foram relevantes os recursos humanos, sobretudo por meio de treinamentos e capacitações voltados ao atendimento dos padrões de qualidade exigidos pelos compradores internacionais. Os recursos organizacionais mostraram-se decisivos, especialmente pelas relações estabelecidas com instituições de apoio, que contribuíram para certificações, capacitação e enfrentamento de barreiras comerciais. Além disso, o conhecimento de mercado, a experiência internacional e os recursos reputacionais foram elementos importantes para a consolidação da empresa no mercado externo, principalmente em função da qualidade e da credibilidade associadas ao mel orgânico exportado

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 CIO220, 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: Cêzar 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