

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NÍVEL MESTRADO  
Área de Concentração: Organizações e Mercado

LARISSA MENEGUELLO BIGGI POLLI

**A INFLUÊNCIA DA TOMADA DE DECISÃO *EFFECTUAL* E DA REDE  
DE RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO:  
um estudo de caso no Grupo Morena Rosa**

Maringá/PR  
2018

LARISSA MENEGUELLO BIGGI POLLI

**A INFLUÊNCIA DA TOMADA DE DECISÃO *EFFECTUAL* E DA  
REDE DE RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO:  
um estudo de caso no Grupo Morena Rosa**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá/PR, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Fabiane Cortez Verdu

Maringá/PR  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

P774i Polli, Larissa Meneguello Biggi  
A influência da tomada de decisão *effectual* e da rede de relacionamentos no processo de internacionalização: um estudo de caso no Grupo Morena Rosa / Larissa Meneguello Biggi Polli. -- Maringá, 2018.  
88 f. : il. color., figs., tabs., quadros

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiane Cortez Verdu.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Internacionalização - Grupo Morena Rosa - Redes de relacionamentos. 2. *Effectuation*. I. Verdu, Fabiane Cortez, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.18

Mariza Nogami - CRB 9/1569

LARISSA MENEGUELLO BIGGI POLLI

**“A INFLUÊNCIA DA TOMADA DE DECISÃO EFFECTUAL E DA REDE  
DE RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO  
GRUPO MORENA ROSA”**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovado em 25 de maio de 2018



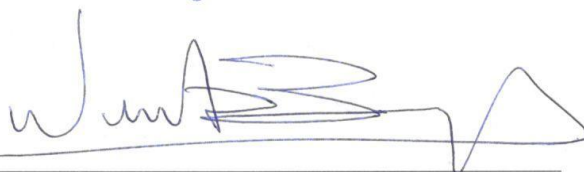
---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Fabiane Cortez Verdu  
(presidente)



---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Gislaíne Camila Lapasini Leal  
(membro examinador externo – DEP/UEM)



---

Prof. Dr. William Antonio Borges  
(membro examinador PPA)

MARINGÁ  
2018

**Dedico esta pesquisa ao meu “porto seguro”, minha mãe, Euzeni. Meu exemplo e inspiração de vida.**

## AGRADECIMENTOS

“Conheço as tuas obras; eis que diante de ti pus uma porta aberta, e ninguém a pode fechar; tendo pouca força, guardaste a minha palavra, e não negaste o meu nome”. (Apocalipse 3:8) Guardei comigo, durante todo o mestrado, esta frase. Meus agradecimentos não poderiam começar de outra forma. Agradeço a Deus por ter me permitido chegar até aqui. Obrigada por não me deixar desistir, mesmo com tantos percalços pelo meu caminhar. Em meio a tantas cirurgias, recuperações, mudanças e dúvidas, Deus esteve comigo e me deu forças! Sou eternamente grata!

Agradeço a minha mãe, Euzenei pelo apoio incondicional desde sempre, pela figura que é, pelo exemplo que passa e pela força que tem. Obrigada por seu o meu porto seguro em todas as ocasiões, por acreditar mais do que ninguém em mim e pela maneira como guiou o meu caminhar. Você é luz, mamãe! Agradeço ao meu pai, Tuta, você é uma figura ímpar que deixa meu caminhar mais leve, obrigada por me ensinar a carregar os fardos pesados e mesmo assim ter um sorriso no rosto. Aos meus amados irmãos Luana e Evandro meus companheiros da vida, meus cúmplices, obrigada por estarem comigo sempre, por se fazerem presentes mesmo longe, por me conhecerem tão bem e principalmente por me amarem tanto! Obrigada pela Lívia (que copletou nossa família) e pelo “dudu” que vem por ai. Eu não poderia esquecer da Vó Elsa, pessoa de fé! Obrigada vó, por todas as velas que acendeu, por todas as orações, por todos os abraços e todas as bênçãos. Sua força nos leva.

Ao Thiago, que durante o mestrado foi “promovido” a marido. Ele que acabou “fazendo” este mestrado comigo, acompanhando as madrugadas de estudo, o mau humor, as lágrimas, as cirurgias, as infinitas idas a Maringá.... Obrigada por sonhar comigo e me apoiar sempre! E claro, a família toda do Thiago, Fumi, Thaisa, Isabela (que alegra a dinda), Fábio, Valdir e Bá, por me acompanharem nesta trajetória e torcerem por mim

Aos meus colegas do mestrado, que sofreram e comemoraram junto comigo. Fer, figura ímpar, companheira de estudos que levo para a vida! Obrigada por tudo! Gabi(ane), obrigada pelo crescimento, risos e maneira de ver a vida. Você deixa marcas por onde passa. Júlia, que conheci nos “tempos de não regular”, obrigada por toda a ajuda, toda a torcida! E a todos que estiveram comigo na “salinha do mestrado”, obrigada! Tem muito de vocês nesta pesquisa.

A minha orientadora, Fabiane. Nosso caminhar começou quando você me aceitou como aluna não regular, e agora chegamos a defesa. Professora, obrigada pelas orientações, apoio

e atenção que foram fundamentais para realizar e prosseguir este estudo, obrigada por não me deixar desistir, obrigada pela disponibilidade constante e pela maneira como vê a vida.

Ao professores do PPA, em particular aqueles que tive mais contato, Prof. Fabiane, Prof. Elisa, Prof. Márcio, Prof. Priscilla e Prof. Olga, que tive a oportunidade de conhecer um pouco mais. Muito Obrigada! Obrigada pelas (des)construções, pelo aprendizado, pela maneira como me ensinaram a estudar, pesquisar e ver a vida acadêmica.

Ao Bruhmer, secretário do PPA pela atenção e disponibilidades constantes.

As minhas colegas de trabalho, do Colégio Terra. Regina, Silvia e Elisangela. Obrigada por me acolherem tão bem, obrigada por entenderem minha vida acadêmica, pelo apoio e por deixar o meu caminhar na cidade de Terra Boa mais fácil. A Taisa e ao Ricardo, por entenderem os anseios da vida de um estudante de pós graduação, obrigada!

Aos meus colegas da FACEC, obrigada por toda a ajuda e companheirismo.

Ao grupo Morena Rosa, nas pessoas dos entrevistados, que permitiram que esta pesquisa se estruturasse. Obrigada pela disponibilidade e abertura.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como a tomada de decisão *Effectual* e a rede de relacionamentos influenciaram o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa. Esta pesquisa é descritiva, seccional com perspectiva longitudinal e utilizou procedimentos de pesquisa qualitativos. O nível de análise é o organizacional; a unidade de análise é a organização. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único. Para coletar os dados primários, foram utilizados a entrevista semiestruturada e a observação não participante. Foram realizadas seis entrevistas com os responsáveis pelo comércio exterior do Grupo, dentre os entrevistados estão o fundador e o atual presidente. Os dados secundários foram obtidos nos sites da empresa, materiais impressos e folders. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. No Grupo estudado, aparecem características do modelo processual (gradual) de internacionalização. O Grupo Morena Rosa mantém diferentes tipos de relacionamentos com organizações e instituições ligadas ao setor têxtil e de confecção, que fornecem recursos que viabilizaram a internacionalização. A tomada de decisão para internacionalização foi do tipo *effectual*, pois, o tomador de decisão utilizou os meios e recursos disponíveis para criar uma nova oferta de produto no mercado. Os achados dessa pesquisa demonstram diversos constructos no âmbito da internacionalização de um grupo familiar do setor do vestuário. O que mostra as especificidades da atuação no mercado internacional deste estudo de caso, atrelada à influência da rede de relacionamentos, bem como demonstra aos pequenos, médios e grandes produtores do vestuário, mecanismos para a inserção no comércio internacional e ainda como a rede de relacionamentos e o processo de tomada de decisão *effectual* auxilia e contribui para a sua entrada no mercado consumidor externo.

**Palavras-Chave:** Internacionalização. *Effectuation*. Redes de relacionamentos.



## ABSTRACT

This research aimed to analyze how Effectual decision making and the networks influenced the internationalization process of the Morena Rosa Group. This research is descriptive, sectional with longitudinal perspective and used qualitative research procedures. The level of analysis is the organizational level; the unit of analysis is the organization. The research strategy used was the single case study. To collect the primary data, the semi-structured interview and the non-participant observation were used. Six interviews were conducted with those responsible for the international trade of the Group, among those interviewed are the founder and the current president. Secondary data were obtained from company websites, printed materials and folders. The collected data were analyzed through the technique of content analysis. In the Group studied, characteristics of the gradual process of internationalization appear. The Morena Rosa Group maintains different types of relationships with organizations and institutions related to the textile and clothing sector, which provide resources that enabled internationalization. Decision making for internationalization was of the effectual type, since the decision maker used the available means and resources to create a new product offering in the market. The findings of this research demonstrate the constructs within the scope of the internationalization of a family group of the clothing sector. This shows the specificities of the reality in the international market of this case study, the influence of the relationship network, as well as the small, large and medium producers of clothing, the mechanisms of an international action and also as a network of relationships the processes of decision-making and useful for entry into the external consumer market.

**KEY WORDS:** Internationalization. *Effectuation*. Networks.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre as variáveis de pesquisa .....	20
Figura 2 - Nível de emprego dos principais setores industriais do Paraná.....	52
Figura 3 - Mapa representativo do Corredor da Moda no Paraná .....	53
Figura 4 - Linha do tempo de criação/aquisição das marcas do Grupo Morena Rosa .....	59
Figura 5 - Loja Morena Rosa em Assuncion- Py .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de entrevistados e referidos cargos.....	42
Quadro 2- Objetivos da pesquisa, técnicas de coleta, técnicas de análise e softwares.....	46
Quadro 3 - Elementos constitutivos das aglomerações especializadas do corredor da moda .	54
Quadro 4 - Relevância dos países aos quais o Grupo Morena Rosa exporta por meio de <i>tradings</i> .....	66
Quadro 5 - Relevância dos países aos quais o Grupo Morena Rosa exporta diretamente para lojistas.....	67
Quadro 6 - Incentivos e dificuldades do processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa.....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais países exportadores.....	49
Tabela 2 - Dados gerais do setor têxtil/confecção .....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção  
ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cianorte  
APEX- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos  
APL - Arranjo Produtivo Local  
ASA MODA - Associação de *Shoppings* Atacadistas de Moda de Cianorte  
ASCONVEST - Associação das Indústrias de Confecções e do Vestuário de Cianorte  
CNI- Confederação Nacional da Indústria  
EUA - Estados Unidos da América  
EXPOVEST - Feira Exposição do Vestuário Industrial e Comércio do Noroeste do Paraná  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDE - Investimento Direto no Exterior  
IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda  
IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social  
MDIC - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento  
PEIEX- Programa de Qualificação para Exportação  
PMEs - Pequenas e Médias Empresas  
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais  
SEBRAE - Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SESI – Serviço Social da Indústria  
SINDVEST - Sindicato das Indústrias do Vestuário  
UEM - Universidade Estadual de Maringá  
UNIPAR - Universidade Paranaense

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	22
<b>2.1.1 Modelo Gradual.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2 Evolução do Modelo Gradual - A abordagem de redes na internacionalização.</b>	<b>26</b>
2.2 REDE DE RELACIONAMENTOS.....	28
2.3 TOMADA DE DECISÃO <i>EFFECTUAL</i> .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>34</b>
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	34
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	34
<b>3.2.1 Definição Constitutivas (DC) Operacional (DO) das categorias analíticas.....</b>	<b>34</b>
3.3 A ESCOLHA DO CASO .....	38
3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA .....	38
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	40
<b>3.5.1 Dados primários.....</b>	
3.5.1.1 Perfil dos principais entrevistados .....	42
<b>3.5.2 Dados secundários .....</b>	<b>43</b>
3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	44
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1 O SETOR TEXTIL/ CONFECCÇÃO/VESTUÁRIO .....	47
<b>4.1.1 O Setor Têxtil-Vestuário Paranaense .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.2 Cianorte- A História da Capital do Vestuário .....</b>	<b>55</b>
4.2 ANÁLISE DO CASO.....	58
<b>4.2.1 Caracterização do Grupo Morena Rosa.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.2 O Processo de Internacionalização do Grupo Morena Rosa.....</b>	<b>61</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>722</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização permitiu que as organizações, independentemente de seu porte, tipo ou localização, participem de atividades de negócios internacionais (PARKER, 1998). Acredita-se que, embora nem todas as organizações venham a tornar-se efetivamente internacionalizadas, todas estarão inseridas em um contexto de internacionalização e competição mundial (ROOT, 1994).

A partir do processo de globalização, especialmente no fim da segunda guerra mundial, estudos sobre Negócios Internacionais receberam foco na academia. As primeiras abordagens de internacionalização tinham enfoque econômico, como por exemplo a Teoria da Agência e a dos Custos de Transação (HYMER, 1976). Estas as teorias de internacionalização de enfoque econômico explicam a internacionalização de grandes empresas e o movimento das multinacionais. A partir de 1975 surgiram teorias de abordagem não econômicas para explicar a internacionalização tais como: (I) a abordagem de *Uppsala* (JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977); (II) o modelo internacional desde o início das operações, conhecido como *Born Global* (CAVUSGIL; KNIGHT, 2010; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996) ou ainda *INV International New Ventures* (OVIATT; McDOUGALL, 2005); (III) abordagens de redes interorganizacionais e redes sociais (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Assim como exposto acima, o estudo dos negócios internacionais não é recente. No Brasil nos anos 1990 com a redução drástica das barreiras tarifárias e comerciais estudos sobre internacionalização se intensificaram (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Considerando os modelos que explicam a internacionalização, pode-se relacionar duas principais abordagens: a econômica e a organizacional (CARNEIRO; DIB, 2006; VERDU, 2011; SEIFRIZ, 2012). A abordagem econômica advém das teorias econômicas que estudam, com base na organização industrial, as barreiras à competição, as imperfeições de mercado e como elas afetam as decisões de internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Destaca-se que a abordagem econômica é usada mais para explicar o comportamento de grandes empresas multinacionais.

A abordagem organizacional, por sua vez, engloba os estudos de Uppsala, a teoria de redes e os recursos, capacidades e competências da organização. O modelo de Uppsala parte de uma visão processual na qual a internacionalização da organização se desenvolve em fases graduais: começando a exportar, estabelecer canais de exportação, vender por subsidiárias e



assim por diante. Nessa visão, a escolha dos mercados, depende do grau de distância psíquica, que são as diferenças entre os países, como idioma, educação, cultura, entre outros. A medida em que a organização vai atuando no mercado, ela aumenta o seu conhecimento sobre ele e seu comprometimento em termos de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A perspectiva organizacional, que também é denominada comportamental, pode ser utilizada para explicar a internacionalização. Entretanto, devido ao surgimento de novas organizações que desde o início procuram obter vantagem competitiva por meio de uma atuação em múltiplos países, surge o “novo empreendimento internacional”, com foco na idade da organização e não no seu tamanho. Para estudar essas novas empresas, deve-se considerar a mudança ambiental, incorporando então discussões do empreendedorismo e do gerenciamento estratégico (OVIATT; McDOUGALL, 2005). Essas organizações são conhecidas como *born globals*, pois tem maior capacidade para internacionalizar desde o início de sua atuação, percebendo o mundo como um mercado (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004), principalmente com a intensificação da globalização, a qual diminuiu a distância entre os países (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

O modelo de redes tem sido fortemente incorporado aos estudos de internacionalização, mostrando que as redes auxiliam no desenvolvimento de conhecimentos diversos e oportunidades; no acesso a informações sobre regras e regulação; na aquisição de recursos, na formação e gerenciamento de capital social; facilita a associação com marcas globais; além de fornecer interações que são importantes para gerar confiança entre os laços e na formação de parcerias (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; CHETTY; AGNDAL, 2007; CHE SENIK et al., 2011). As evidências de que a ação humana é afetada pelas relações sociais em que os agentes estão imersos coloca em evidência o papel das redes (MIZRUCHI, 2006).

As redes sociais ou redes de relacionamento são definidas como um conjunto de nós ou atores, que podem ser pessoas ou organizações, ligados por relações sociais. Esses laços entre os atores têm força, que envolve a quantidade de tempo das relações. Como por exemplo, a intensidade emocional, a intimidade e serviços recíprocos e o conteúdo, que pode incluir informação, conselho ou amizade, interesses comuns ou associação, e tipicamente algum nível de confiança (GRANOVETTER, 1973; CASTILLA et al., 2000). Johanson e Vahlne (2003) apresentam uma integração do modelo tradicional de internacionalização (modelo processual) com a visão de redes. Os autores revelam que as redes são vistas como um conjunto de relacionamentos de negócios interconectados, em que cada relação de troca ocorre entre organizações conceituadas como atores coletivos. Neste novo modelo passa a ser considerado

o comprometimento com o relacionamento e a aprendizagem advinda dessa relação. Então, a internacionalização é analisada como um processo cumulativo, no qual os relacionamentos são essenciais para atingir os objetivos da organização (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006). Esses relacionamentos também podem influenciar a tomada de decisão da empresa.

Os estudos baseados em redes interorganizacionais são uma importante parte das pesquisas em empreendedorismo internacional (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010). Se por um lado os acadêmicos reconheceram a importância da análise de redes, inclusive incorporando-a como disciplina (NOHRIA; ECCLES, 1992), do ponto de vista prático os empreendedores perceberam a importância das redes para coletar clientes, construir relações pessoais (ZONTANOS; ANDERSON, 2004), obter informações sobre lançamento de produtos, além de participar das oportunidades de mercado. Sendo as redes interorganizacionais meios em que os conteúdos diferentes que podem favorecer o crescimento e desenvolvimento organizacional circulam, esta pesquisa ajuda a entender quando as relações geradas em redes de relacionamento interorganizacionais afetam o comportamento decisório do empreendedor no processo de internacionalização.

Portanto, é possível reconhecer que embora os negócios internacionais não sejam discussões recentes (VERDU, 2010), as abordagens ainda estão em fase de adaptação e confrontação com pesquisas empíricas ou apresentam pontos importantes a serem estudados, como assim reconhecem Johanson e Vahlne (2003, 2009, 2010) na revisão de seus estudos.

Outra possível lente para entender o processo de internacionalização é a teoria *Effectuation* de Sarasvathy (JOHANSON; VAHLNE, 2001a, 2001b; ANDERSSON, 2011). No trabalho seminal de Sarasvathy, a teoria *Effectuation* apresenta uma mudança paradigmática nos estudos de empreendedorismo (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012). Na visão de negócios dominante no século XX, a tomada de decisão empreendedora era estudada com base no modelo racional de decisão. Contudo, Sarasvathy (2001) desafiou esse pensamento ao lançar as bases da Teoria de *Effectuation*, que destaca que não havia só uma, mas sim duas lógicas racionais utilizadas pelos empreendedores: *causation* e *effectuation*. Antagonicamente a lógica tradicional (*causation*), lógica utilizada por decisores quando o futuro era previsível, a lógica de *effectuation* leva em consideração contextos de incerteza abundante, pois leva em consideração os possíveis efeitos a partir do que se tem em mãos. Sendo que não existe superioridade entre as lógicas. A abordagem de *effectuation* quando confrontada com ambientes em que há uma grande incerteza- como os ambientes de países emergentes- aparece como sendo a lógica mais utilizada pelos decisores. Recentes estudos propuseram que

empreendedores experientes usariam a lógica de *effectuation* quando precisavam lidar com as grandes quantidades de incertezas típicas dos primeiros passos do processo de internacionalização de suas empresas (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014).

A literatura de empreendedorismo internacional (IE) indicou que empreendedores muitas vezes se adaptam com circunstâncias, combinando redes, análises baseadas em recursos, que pode resultar em uma internacionalização "não planejada" (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; CRICK; SPENCE, 2005). Termo "não planejado" refere-se ao fato de que uma empresa se expande internacionalmente sem um plano preciso. Estudos sobre empreendedorismo internacional e *Effectuation* examinam o poder explanatório dessas teorias tendo como objeto, principalmente, empresas do hemisfério norte que atuam no setor tecnologia da informação (GALKINA; CHETTY, 2015; PERRY et al., 2012; COVIELLO et al., 1998; RIALP et al., 2005).

Autores que sugerem que as teorias desenvolvidas para as multinacionais tradicionais não explicariam como se desenvolvem as multinacionais dos países emergentes (MATHEWS, 2006; BONAGLIA et al., 2007). Quando a atenção é voltada para o ambiente brasileiro, alguns estudos recentes sugerem o aprofundamento de algumas investigações. De fato, comparações entre casos de empreendimentos brasileiros que lideram o segmento em que atuam, assinalam que elas têm empregado um modelo organizacional mais adaptado para se desenvolver em meio à turbulência e que sua atuação corresponde à adaptação ao instável contexto político e econômico do Brasil (SULL; ESCOBARI, 2004). Complementarmente, Fleury e Fleury (2007), ao estudarem as estratégias das multinacionais brasileiras, caracterizadas como "entrantes tardias" ("*late-movers*") no mercado internacional, sugerem que uma característica comum a estas empresas, característica esta benéfica a entrada no mercado internacional, é justamente saber sobreviver e prosperar num ambiente turbulento, imprevisível e competitivo.

Assim como uma organização que aspira atuar nos chamados países em desenvolvimento, ela se deparará com um grau muito maior de incerteza do que se estivesse somente direcionando seus esforços para os países ditos desenvolvidos. Isto porque os níveis de instabilidades políticas e institucionais é muito maior, acrescida pelo fato de que a organização em questão deverá conviver com costumes, comportamentos e visões de mundo distintas.

Voltando o olhar para a economia brasileira, especificamente, para o setor têxtil e de vestuário, o Brasil é o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo, além de ser

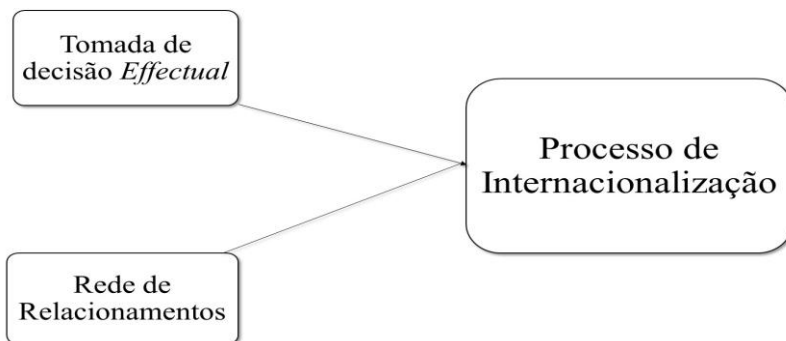
a última cadeia têxtil completa do Ocidente: só o Brasil ainda tem desde a produção das fibras, como plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. Brasil é referência mundial em design de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, tendo crescido também nos segmentos de *fitness* e lingerie (ABIT, 2017). O setor têxtil-vestuário paranaense representa 7,18% da mão-de-obra industrial ocupada no estado, credenciando-se como o terceiro setor que mais emprega no âmbito estadual (FIEP, 2017). O setor do vestuário destaca-se no Paraná principalmente no Norte e Noroeste – em cidades como Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte –, regiões que formam o chamado ‘Corredor da Moda’.

Participando deste setor, e das cidades que compõem o “corredor da moda” do estado do Paraná, o Grupo Morena Rosa, se destaca no mercado de moda brasileiro. São aproximadamente 1.300 colaboradores diretos e um dos maiores parques industriais de confecção do país, com unidades fabris e escritórios nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. A produção da Morena Rosa é de aproximadamente dois milhões de peças/ano, que são comercializadas em mais de 6.000 multimarcas brasileiras, lojas próprias, franquias Clube Morena Rosa e em mais de 10 países (MORENA..., 2017). O Grupo é formado pelas marcas Maria Valentina, Zinco, Lebôh e Morena Rosa. A marca Morena Rosa participa de outros segmentos, com extensão de marca, sendo assim formada por Morena Rosa *Shoes*, Morena Rosa *Beach* e Morena Rosa *Intimates*, vendendo sapatos, moda praia e lingerie respectivamente.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo dos argumentos apresentados, o problema de pesquisa que foi respondido é: *Como a tomada de decisão effectual e a rede de relacionamentos influenciaram o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa?* Pretende-se que as respostas a esta pergunta contribuam à elucidação de aspectos importantes deste vasto campo de atividades de conhecimento. Para uma melhor ilustração da relação entre as variáveis de pesquisa do problema apresentado, segue a relação entre as mesmas na Figura 1.

**Figura 1 - Relação entre as variáveis de pesquisa**



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

A partir do problema de pesquisa, se tem como objetivo geral: Analisar como a tomada de decisão *Effectual* e a rede de relacionamentos influenciaram o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa. E como objetivos específicos:

- Descrever o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa;
- Descrever como a tomada de decisão *Effectual* influenciou a internacionalização do Grupo Morena Rosa
- Descrever como a rede de relacionamentos influenciou a internacionalização do Grupo Morena Rosa;

## 1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A execução desta dissertação tem como justifica alguns pontos. Dentre eles, que há pouca pesquisa na perspectiva da internacionalização das empresas vindas de países emergentes (NEL; BINNS; BEK, 2013). Também Ghanatabadi (2013) vê que a pesquisa sobre internacionalização de empresas nos países emergentes está em fase inicial, também chamada por Kuada e Sorsen (2000) de fase embrionária. Também Ribeiro (2016) sinaliza a falta de estudos de internacionalização em empresas brasileiras. Poucos estudos utilizaram a análise da tomada de decisão *effectual* na análise do processo de internacionalização de empresas (ANDERSON, 2011; GALKINA; CHETTY, 2011). Desta maneira, as teorias existentes informam os mecanismos usados (por exemplo, redes de negócios) para reduzir a incerteza característica de um ambiente de negócios internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2003), mas

não informam como o decisor age em condições de incerteza (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014). Outros estudos dizem que não há pesquisas sobre o papel e o comportamento do tomador de decisão no processo de internacionalização. Portanto, pesquisas sobre estes temas, aumentariam o entendimento das motivações, pensamentos, processos de tomada de decisão e as subseqüentes identificação e exploração de oportunidades nos mercados internacionais. (CISZEWSKA-MLINARIC; OBLOJ; WASOWSKA, 2016). Johanson e Vahlne (2010) acreditam que uma visão do processo *effectual* que coloque ênfase na exploração de contingências, contribui para compreensão da internacionalização das empresas como um subproduto dos esforços para melhorar a posição da empresa em sua rede.

Esta pesquisa também contribui com outras organizações pertencentes ao setor do vestuário, haja visto que estas podem ter as mesmas dificuldades e facilidades que o Grupo Morena Rosa obteve durante o processo de internacionalização, possibilitando assim um aprendizado a partir dos processos, certificações erros e acertos do Grupo Morena Rosa.

Esta pesquisa está estruturada em quatro partes após esta introdução, a primeira aborda a Fundamentação Teórica, na segunda os Procedimentos Metodológicos são desenhados, a terceira abarca a Apresentação e Análise dos Dados e por fim é exposta as conclusões e limitações deste trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se o quadro teórico do presente estudo. O objetivo não é a discussão exaustiva dos assuntos relacionados ao problema de pesquisa e sim apresentar as bases sobre as quais a pesquisa foi construída.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização pode ser definida como um movimento das empresas para além das fronteiras de seu país de origem (CYRINO; BARCELLOS, 2006). Para efetuar esse movimento a organização depende de decisões acerca de como vai acessar esse mercado, ou seja, qual o modo de entrada no país estrangeiro e quais estratégias serão utilizadas para isso. Isto envolve decisões de quando e por onde começar.

Com relação aos modos de entrada em mercados internacionais, Rocha e Almeida (2006) e Xu e Meier (2013) relatam que os arranjos institucionais podem ser classificados em três principais modos. O primeiro modo é por exportação, quando produtos finais ou intermediários são fabricados fora do país de destino e depois transferidos, seja por exportação indireta, cooperativa ou direta. O segundo aborda o modo contratual, caracterizado pela associação não-patrimonial e de longo prazo por uma organização internacional com uma instituição em um país estrangeiro, envolvendo a transferência de conhecimentos e competências, sendo as mais utilizadas o licenciamento, franchising e contrato de produção. E por último o modo por investimento, que envolve a propriedade de plantas industriais ou outras unidades em país estrangeiro, conhecidas como subsidiárias, podendo ser um negócio já existente (aquisição) ou novo (*greenfield*). Vale ressaltar que os três modos de entrada envolvem níveis de risco e propriedades diferentes, que devem ser previamente analisados pela empresa antes da internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Para tentar explicar esse movimento de entrada e expansão no mercado internacional, principalmente após a intensificação do processo de globalização, alguns modelos foram desenvolvidos. Assim é possível estudar a Internacionalização das empresas com base em critérios econômicos e comportamentais (CARNEIRO; DIB, 2006; VERDU, 2011; SEIFRIZ, 2012). Nas abordagens que utilizam os critérios econômicos, as decisões sobre a internacionalização da organização são orientadas para a maximização dos retornos econômicos. Dentro dessa abordagem uma das alternativas de explicação é a teoria dos custos

de transação (TCT), especificamente por meio da teoria da internalização (CHANG; ROSENZWEIG, 2001). A TCT se preocupa com a coordenação das estruturas de governança, que podem ser por meio da integração vertical, via mercado ou por contrato, partindo dos pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo (WILLIAMSON, 1985). No caso das multinacionais, pode ser usada para tentar explicar o investimento direto no exterior, que pode se dar, por exemplo, por meio de aquisições ou *joint venture* (KOGUT; ZANDER, 2003). Cabe destacar o importante trabalho de Dunning (2001), que apoiando-se nessas abordagens econômicas, apresenta o paradigma eclético, explicando a estratégia de internalização da organização por meio das vantagens de propriedade, localização e internalização (OLI). Esta abordagem econômica tem a organização industrial como base de estudo, além das barreiras à competição, das imperfeições de mercado e ainda como estas podem afetar as decisões acerca da internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Consequentemente, o processo de tomada de decisão são baseados em critérios racionais e objetivos e aparentemente explicam melhor a internacionalização da empresa de grande porte, localizadas em países desenvolvidos e em estágios avançados do processo de internacionalização, especialmente as multinacionais (VERDU, 2011).

As abordagens teóricas sobre o processo de internacionalização de viés comportamental Sarmiento, Carvalho e Dib (2016) salientam que existem duas teorias representativas do viés comportamental que são o Modelo de Uppsala e o Empreendedorismo Internacional. Sendo que o primeiro modelo foi desenvolvido por Johanson e Valhne (1977) e se baliza no comprometimento da empresa em mercados externos por meio de redes (JOHANSON; VAHLNE, 2006). A segunda é representada por Oviatt e Mcdougall (1994) que busca compreender o fenômeno de internacionalização acelerada.

Neste trabalho serão utilizadas as teorias comportamentais modelo gradual (e sua evolução – redes) e modelo desde o início das operações (*born globals ou INV*).

### **2.1.1 Modelo Gradual**

Surge, na Universidade de Uppsala, na Suécia, um novo conceito, que pela primeira vez explicava como uma organização se internacionalizava gradualmente e em etapas – o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esse trabalho foi elaborado por meio de estudos empíricos desenvolvidos na própria Universidade de Uppsala, com foco na análise de quatro



empresas de engenharia. Embora sem robustez estatística, o trabalho indicou que subsidiárias de vendas quase sempre são montadas pela aquisição do agente local ou com sua equipe, e que a produção local é precedida por essa subsidiária de vendas. As etapas que o modelo preconizava eram: (1) exportação irregular; (2) representação independente; (3) subsidiária de vendas; (4) produção local.

Esta ótica incremental sugere que as empresas iniciam a internacionalização das suas operações em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos em solo estrangeiro, logo nas suas primeiras experiências (HEMAIS; HILAL, 2003). Em outras palavras, se procura desenvolver o mercado interno (doméstico) para posteriormente explorar o externo (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005), reduzindo os riscos no processo de internacionalização (JOHASON; VAHLNE, 1977).

Johanson e Vahlne (1977) relacionavam a evolução em etapas, prevista no modelo, a aspectos circunstanciais e mutáveis relacionados ao processo. Esses aspectos circunstanciais seriam o comprometimento de recursos em empreitadas internacionais e o grau de conhecimento que haveria a respeito do mercado e das operações internacionais. Já os mutáveis refletem as decisões de comprometimento dos recursos e o desempenho das atividades do negócio naquele dado momento. O comprometimento de mercado afetaria a percepção da organização sobre riscos e oportunidades que o mercado internacional proporcionaria.

Além disso, os mesmos autores esclarecem que o comprometimento de mercado seria composto por dois fatores: (1) volume de recursos comprometidos e (2) grau de comprometimento atingido, principalmente levando em conta a dificuldade de encontrar alternativas de uso para estes recursos, para, posteriormente, poder transferi-los. Quanto maior a dificuldade para sair de uma operação, maior o comprometimento da organização no negócio. Johanson e Vahlne (1977) destacam que, se um recurso alocado pudesse ser vendido e os resultados financeiros alocados em outras finalidades empresariais, isso geraria um baixo comprometimento – ou seja, quanto mais especializados os recursos fossem para determinado mercado, maior seria o grau de comprometimento da organização dos aspectos econômicos para entender os processos de tomada de decisão associados à internacionalização de empresas, pois, Johanson e Vahlne (1977) buscam evidenciar que o processo de internacionalização ocorre de forma gradual (ordem incremental) em virtude das incertezas (racionalidade limitada) e da assimetria de informações recebidas sobre o novo mercado que se vislumbrava (JOHASON; VAHLNE, 1977; TREVISAN, 2009).

Nesse sentido, estudos elaborados posteriormente, confirmaram a aplicabilidade do referido Modelo em diversos países. A título de exemplo, empresas norte americanas (CAVUSGIL, 1984) australianas (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978), brasileiras (HILAL; HEMAIS, 2003; VERDU; BULGACOV, 2012). De forma abrangente, estes estudos corroboram com o Modelo, ressaltando sua relevância para a explicação do comportamento ou ainda do processo de internacionalização das organizações (JOHANSON; VAHLNE, 1977)

No que tange ao quesito de comprometimento, Johanson e Vahlne (1977) salientam que este é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento. Sendo que o comprometimento acontece de forma gradual e incremental, e que as empresas solidificam-se no mercado doméstico e depois buscam os mercados externos parecidos com seu próprio mercado doméstico. Quanto ao grau de comprometimento, os autores apontam que a exportação por meio de agentes é considerada a estratégia de menor grau de comprometimento e, à medida que os conhecimentos e os investimentos no mercado aumentam, este comprometimento também aumenta e a empresa adquire mais experiência no mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HEMAIS; HILAL, 2003).

Ainda sobre o modelo, a falta de conhecimento do mercado alvo é uma barreira ao desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário pode ser adquirido por meio das experiências no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O modelo de Uppsala pregava que as empresas tenderiam a se internacionalizar primeiramente com países com maior proximidade psíquica, ou seja, com maior familiaridade. Pode-se afirmar que um dos pontos centrais na criação e desenvolvimento inicial do modelo de Uppsala era a distância psíquica. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a distância psíquica estabelece a relação entre as organizações e o mundo, dimensionada pela percepção individual que o gestor tem em relação ao mundo em geral e a cada um dos países particularmente. Ponto central do modelo de Uppsala, a distância psíquica, evidencia a importância dos aspectos culturais, tais como: a diferença entre as línguas, educação, cultura, bem como práticas de negócios, desenvolvimento industrial, e do fluxo comércio entre países. Como pode se depreender do supracitado, o conceito de distância psíquica vem da necessidade do gradual conhecimento e da aprendizagem resultante do processo de internacionalização, e que dependendo do grau dessa distância pode ocorrer uma interferência no fluxo de informações entre países e novos mercados.

Deste modo, pesquisas realizadas focando o aspecto cultural da distância psíquica passaram a apresentar falhas no suporte ao modelo de estágios de internacionalização, sugerindo que outras considerações mais economicamente “racionais” podem ter maior poder explanatório (CHILD; RODRIGUES, 2010). Com base nessa linha de raciocínio, a literatura especializada passa a salientar que o conceito vai além das diferenças culturais, podendo ser administrativo, político e econômico, e afetando de diversas maneiras a forma de se fazer negócios (GHEMAWAT, 2001; MURITIBA et al., 2010).

### **2.1.2 Evolução do Modelo Gradual - A abordagem de redes na internacionalização**

As redes tem sido fortemente incorporadas aos estudos de internacionalização, mostrando que as mesmas auxiliam no desenvolvimento de conhecimentos diversos e oportunidades; no acesso a informações sobre regras e regulação; na aquisição de recursos, na formação e gerenciamento de capital social; facilita a associação com marcas globais; além de fornecer interações que são importantes para gerar confiança entre os laços e na formação de parcerias (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; CHETTY; AGNDAL, 2007; CHE SENIK et al., 2011).

Johanson e Vahlne (2003) apresentam uma integração do modelo tradicional de internacionalização (modelo processual) com a visão de redes. Os autores revelam que as redes são vistas como um conjunto de relacionamentos de negócios interconectados, em que cada relação de troca ocorre entre organizações. Neste novo modelo passa a ser considerado o comprometimento com o relacionamento e a aprendizagem advinda dessa relação. Então, a internacionalização é analisada como um processo cumulativo, no qual os relacionamentos são essenciais para atingir os objetivos da organização (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006).

Verdu e Bulgacov (2012) apontam que: “as empresas estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos duradouros com outras organizações. Estas redes de relacionamentos interorganizacionais englobam diversos tipos de atores”. (VERDU; BULGACOV, 2012, p. 5). Para Seifriz (2012) são fortes as evidências de que o processo de internacionalização de empresas, é influenciado por redes de relacionamentos.

A abordagem de redes pode oferecer uma nova perspectiva para os estudos sobre internacionalização, cuja inserção internacional implica enfrentamento de diversos obstáculos, decorrentes das suas naturais carências (SEIFRIZ, 2012). E a interação obtida quando uma

organização está inserida em uma rede pode facilitar ou ainda incentivar a internacionalização (PEREIRA; VERDU, 2015).

Os fatores limitadores da internacionalização das pequenas e médias empresas são: escassez de recursos financeiros, tecnológicos e operacionais, acompanhados da falta de capacidade para se envolver com o mercado externo, marcada pela ausência de conhecimento para atender a regulamentos de outros países e pela falta de domínio dos processos de exportação (HOLLENSTEIN, 2005; GEMSER; BRAND, 2004). O processo de familiarização com as instituições do país estrangeiro, no modelo de Uppsala, para Johanson e Vahlne (1977) era lento e custoso, pois somente por meio da atuação direta no país estrangeiro a empresa conseguiria entender como os clientes, fornecedores, agentes intermediários, concorrentes e as autoridades públicas reagiam diante de determinadas circunstâncias. Ou seja, levava tempo até que as empresas em processo de internacionalização adquirissem o conhecimento empírico necessário para entender realmente as instituições nacionais de um país estrangeiro e atuar com tranquilidade e propriedade em seus mercados. A rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, outros parceiros comerciais, agiliza esse processo de familiarização com os novos mercados internacionais e a adaptação a novas condições institucionais (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Isso não significa, para Johanson e Vahlne (2003) que as barreiras culturais e institucionais desapareçam. Até porque existem diversos fatores que podem prevenir ou ainda perturbar os fluxos de informação entre a organização e o mercado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Significa, sim, que as empresas têm um desafio: superar as barreiras institucionais e entrar nos mercados por meio de canais facilitadores, que são as redes de relacionamentos. As redes de relacionamentos são canais importantes que as empresas utilizam para se inserir em novos mercados, mesmo os mais distantes de seu país de origem.

É custoso e demorado o processo de estabelecimento das redes de relacionamentos. Mas uma vez estabelecida, uma rede constitui uma fonte ilimitada de relacionamentos, já que a empresa se relaciona com determinados clientes e fornecedores, mas esses clientes e fornecedores se relacionam com outros clientes e fornecedores, e assim por diante (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Tanto o aprendizado quanto o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p. 14).

Entretanto, destaca-se que cada relacionamento é único devido as características dos parceiros e a história do relacionamento. Portanto podem existir barreiras para sua construção

e mesmo depois dessa construir o relacionamento, gerenciá-los é uma tarefa complexa que requer recursos e tempo (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Para manter a rede é necessário considerar os custos e riscos, que podem estar associados com: o monitoramento e manutenção do capital social e a quantidade de tempo para necessária para isso; os custos de mudança de rede, por causa do comportamento oportunista, falta de comprometimento ou relacionamentos fracassados; e ainda os custos de sair do relacionamento, custos de mudança, inatividade e impacto em outros relacionamentos (CHETTY; AGNDAL, 2007).

Vahlne e Johanson (2014) dizem que a linha limítrofe entre o que era endógeno e o que era exógeno a uma empresa seria cada vez mais difícil de definir, portanto a internacionalização não seria um processo apenas da empresa, mas de todos os atores ao seu redor. Além disso, para Vahlne e Johanson (2014), decisões como a de se internacionalizar faziam parte do comprometimento e resultavam indiretamente na posição de rede.

Coviello e Cox (2006) destacam que uma rede de relacionamentos pode ser valiosa para fornecer acesso a recursos de parceiros que, eventualmente, elas não possuam, permitindo que as empresas adquiram outro patamar de resultados, acima, inclusive, de seu padrão. E é justamente esse somatório de recursos adquiridos e mobilizados que gera o capital social da empresa. Assim, Verdu (2011) argumenta que a internacionalização pode ser viabilizada por meio das redes de relacionamentos que, por sua vez, permitem que as empresas acessem recursos necessários à internacionalização.

## 2.2 REDE DE RELACIONAMENTOS

As evidências de que a ação humana é afetada pelas relações sociais em que os agentes estão imersos coloca em evidência o papel das redes (MIZRUCHI, 2006). As redes sociais ou redes de relacionamento são definidas como um conjunto de nós ou atores, que podem ser pessoas ou organizações, ligados por relações sociais. Esses laços entre os atores têm força, que envolve a quantidade de tempo das relações, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos; e conteúdo, que pode incluir informação, conselho ou amizade, interesses comuns ou associação, e tipicamente algum nível de confiança (GRANOVETTER, 1973; CASTILLA et al., 2000).

Um relacionamento é uma conexão entre dois atores (organizações, pessoas, sociedades ou até mesmo nações-estado) (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007). Os

relacionamentos possuem forma e conteúdo (WASSERMAN; FAUST, 1999; GRANOVETTER, 1973, 1985). A forma ou estrutura representa todas as ligações que os atores mantêm com outros atores, ou seja, é o desenho da rede que mostra a quantidade de conexões. O conteúdo se refere à qualidade dos relacionamentos, ou seja, qual o tipo de relacionamento entre dois atores. O conteúdo dos relacionamentos também inclui fluxo de informação e recursos, conselho ou amizade (POWELL; SMITH-DOERR, 1994). Ou ainda à modalidade do recurso que está sendo trocado na rede e, mais especificamente, a um determinado tipo de atributo das relações sociais a que estes se referem (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Diversos autores têm reconhecido e estudado a importância e a relação das redes e do capital social para as empresas, principalmente para as internacionalizadas. Esses atores articulam-se em diferentes tipos de relacionamentos como laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973, 1985), laços imersos e laços amplos (mercado) (UZZI, 1997) e laços simples e compostos (ROSS; ROBERTSSON, 2007).

Granovetter (1973) caracteriza os **laços fortes** pelas frequentes interações entre os seus membros, proporcionando o acesso às informações e troca de recursos dentro de seus círculos sociais. O grau de intensidade também pode caracterizar as relações. A força do laço é uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos que o caracterizam, podendo ser fraco, forte ou ausente (GRANOVETTER, 1973). Granovetter (1973, 1985) conceitua laços fortes em uma organização como um nível da relação estabelecida na qual existe um grande nível de frequência, intensidade, confiança mútua e recíproca que caracterizam o laço e a relação. Um laço forte pode ser ainda uma ponte (entendido como relação) entre organizações caso nenhum membro das partes tenham outro tipo de relacionamento ou laço forte com outra organização.

Por sua vez, os relacionamentos de **laços fracos** possuem interações e relações esporádicas entre si, possibilitando adquirir informações e recursos além daqueles que se encontravam nos círculos dos laços fortes (GRANOVETTER, 1985). Os laços fracos integram subgrupos locais em grupos sociais mais amplos, possuindo um número maior de informações e compartilham recursos e também informações mais ricas e diversificadas, operando e facilitando o acesso àquelas redes sociais que possuem os mais diferentes recursos.

Os laços fracos são o oposto dos laços fortes, apresentam características de proporcionar um maior acesso a diversas relações e conseqüentemente facilitam o acesso a recursos e informações. Nesse sentido, o autor apresenta que um laço fraco é mais propenso a

inclusão de outros membros, formando grupos particulares. São, também, mais propícios de serem, facilmente, adaptáveis ou mutáveis, ou seja, diferentemente dos laços fortes, os laços fracos requerem menores níveis de comprometimento, além de estabelecerem um nível de imersão menor. Portanto, em face a isso laços fracos são pontes entre diversas relações, enquanto que os fortes constituem apenas uma relação (GRANOVETTER, 1973, 1985). Granovetter (1973) argumenta que um laço conecta um ou mais pares de atores em um ou mais relacionamentos e que os laços fracos seriam mais importantes que os fortes em uma rede de relacionamentos. A justificativa é baseada no fato de que os laços fortes são, normalmente, formados por perfis similares, agregando pouca diversidade entre as relações (e.g. família). Já nos laços fracos, estas relações seriam menos estáveis, todavia menos redundantes - o que seria extremamente positivo, pois, segundo o autor, por se tratar de perfis diferentes, agregariam, em tese, mais inovações nas relações, conectando grupos que antes não dialogavam, maximizando o impacto dessas conexões.

Para Uzzi (1997) **Laços imersos** são caracterizados por elementos que estimem: simetria e troca de informações nas relações, confiança, tomadas de decisões e resoluções de problemas em nível concomitante entre as organizações, avanço e melhoria no desempenho organizacional. Como informado anteriormente, o problema estimado em relações imersas, são caracterizadas pela superimersão, gerando uma relação de dependência entre organizações da qual problematiza a inserção de outros laços e relações a níveis organizacionais. O problema do laço forte e imerso está na sua centralidade, limitação e dependência entre organizações, ou seja, Granovetter (1973, 1983) sustenta que uma relação é negativa ao nível de superimersão, ou quando é limitada, unicamente, por um laço forte. Os laços de **mercado (amplos)** (UZZI, 1997). são os que “[...] refletem a natureza econômica dos negócios e apresentam as seguintes características: falta de reciprocidade entre parceiros de troca, interação não repetida e foco econômico nas transações” (UZZI, 1997, p. 41).

Contudo, é importante dizer que o autor não julga um tipo de laço mais importante em detrimento de outro, ou seja, Uzzi (1997) estabelece que uma relação interorganizacional pode trazer benefícios por meio de dois laços. Em síntese, no que tange ao laço imerso a organização pode se aproveitar de economias de escala, bem como acessos a informações que existam na rede, e do outro lado, uma relação com laço de mercado, propicia rápidas transações que abrem margem para novas possibilidades em outras relações, dessa vez, não imersas (idem, ibidem).

Por fim, os últimos modelos de relações considerados nessa pesquisa são os laços compostos e laços simples propostos por Ross e Robertsson (2007). Os **laços simples** são caracterizados pelo tipo de relação que são estabelecidos por meio de parcerias a partir do desempenho apenas um papel por cada um dos parceiros (idem, ibidem). Os laços compostos por sua vez, são tipos de relacionamentos que ocorrem quando uma empresa tem mais de um tipo de relacionamento (papel) ao mesmo tempo com outra empresa (id., ibid.).

### 2.3 TOMADA DE DECISÃO *EFFECTUAL*

O processo de internacionalização pressupõe a tomada de inúmeras decisões, as quais podem ser explicadas por duas abordagens: *Causation e Effectuation* (SARASVATHY, 2001).

De acordo com Sarasvathy (2001), a lógica prática de muitos empreendedores ao criar e desenvolver suas empresas era muito diferente da lógica descrita como racional nas teorias vigentes. Tal lógica, nomeada “*causation*”, se apoiava em previsões para calcular riscos e retornos ao fazer investimentos, e seus processos iniciavam ao se objetivar um dado efeito e buscar os meios para criá-lo. O objetivo a atingir, ou decisão a se tomar, eram bem estruturados e específicos, e o critério para seleção dos meios era a maximização do retorno. Contudo, os empreendedores não tinham preferências bem ordenadas, não escolhiam entre alternativas claras, e nem sempre tinham informações confiáveis acerca do mercado em potencial. Porém, também não agiam de uma forma irracional. Mas sim por uma outra opção, diferente do padrão racional instituído, mas que se configurava como uma segunda lógica racional de pensamento baseada em outros princípios: *effectuation*. Ao contrário da lógica tradicional, em *effectuation* os processos partiam de um dado conjunto de meios e se selecionavam os efeitos possíveis de serem criados. Assim, uma decisão de *effectuation* consistia em utilizar um dado conjunto de circunstâncias ou características razoavelmente inalteráveis em relação ao empreendedor para selecionar os efeitos possíveis em um nível predeterminado de risco aceitável (SARASVATHY, 2001, 2008).

O modelo decisório do *Effectuation* (significa efetuar, realizar, executar) foi desenvolvido por Sarasvathy (1998, 2001a, 2001b) como uma alternativa à explicação do paradigma determinístico de racionalidade causal, que vem sendo questionado por nem sempre ser o melhor caminho para se tomar uma decisão (TASIC; ANDREASSI, 2008). No processo de tomada de decisão do *Effectuation*, “o empreendedor toma um conjunto de meios possuídos



e foca na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com estes meios” (SARASVATHY, 2001a, p. 245).

Na abordagem *Effectuation* o tomador de decisão controla o futuro imprevisível explorando suas contingências. O que determina as decisões a serem tomadas são os meios possuídos e a imaginação. As decisões são tomadas com base no risco percebido e na aceitação as perdas. O poder de agência dos empreendedores é grande e contínuo sobre as decisões.

No modelo de tomada de decisão do *Effectuation*, o empreendedor pode decidir por qual caminho seguir na medida em que o constrói (SCHLÜTER et al., 2011). A criação dos objetivos é um processo traçado na cabeça do empreendedor, o que dá a este a chance de explorar as contingências ambientais (SARASVATHY; DEW, 2005).

O processo de tomada de decisão pela lógica do *Effectuation* ocorre quando o empreendedor inicia um processo de criação de demanda ou de oferta gerando um novo mercado (SARASVATHY et al., 2003),

Contrastando o paradigma tradicional de análise mercado (KOTLER, 1991; PORTER, 1993), na abordagem do *Effectuation* o sucesso do empreendimento não depende de planos de negócios nem de análise da concorrência (SARASVATHY, 2001a). Esse contraste entre identificar ou fazer o mercado é explicitado em Sarasvathy et al., (2005). Os autores afirmam que o caminho para o empreendedor chegar ao cliente por meio do *Effectuation*, difere do percorrido pelo modelo tradicional de causa e efeito de análise de mercado.

Conforme Sarasvathy (2001a), os meios necessários para a tomada de decisão *effectual* estão presentes em dois níveis: empresa e indivíduo. Em nível de empresa os meios correspondentes são recursos físicos, humanos e organizacionais. Em nível de indivíduo são três as categorias de meios que podem gerar sucesso organizacional: (1) os empreendedores conhecem quem eles são, ou seja, suas características, preferências e habilidades; (2) o que os empreendedores conhecem, ou seja, as informações e conhecimentos possuídos (experiência anterior na indústria e/ou conhecimento formal); (3) quem os empreendedores conhecem, ou seja, a rede social na qual eles pertencem. Schlüeter (2011) concorda que a rede social é um importante ambiente para o empreendedor ter acesso aos recursos faltantes para fazer o empreendimento avançar. Para o autor os meios fundamentais para um empreendedor que esteja sob a lógica de *Effectuation* são utilizar seu conhecimento e experiência juntamente com sua rede para encontrar parceiros que cooperem.

As bases teóricas do *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a, 2001b) surgiram dentro do contexto do ambiente de redes sociais, influenciadas pela proposta de Burt (1992) de capital

social, sendo este capital um recurso não pecuniário por meio do qual o empreendedor “junta *stakeholders* suficientes que comprem a ideia de sustentar a criação do empreendimento” (SARASVATHY, 2001a, p. 252). Quando o modelo decisório do *Effectuation* foi proposto como sendo completamente oposto ao processo de escolha racionalmente causal (READ; SARASVATHY, 2005; READ et al., 2009), a intenção de Sarasvathy (2001a) não foi que ele fosse ótimo em qualquer situação. O que a autora fez foi comentar as circunstâncias em que é vantagem a sua utilização. Mas o fato da lógica do *Effectuation* ser diferente da lógica preditiva racionalmente causal, não significa que as decisões efetuais dos empreendedores sejam livres de consciência.

Na opinião de Perry, Chandler e Markova (2012, p. 837), “*Effectuation* representa uma mudança de paradigma na forma com que entendemos tomada de decisão”. A sua contribuição enquanto teoria vai além de ser uma forma alternativa para explicar o processo de tomada de decisão (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000). Segundo Tacic (2007), as principais contribuições do *Effectuation* ao estudo da tomada de decisão são: (a) A incerteza é interpretada pelo empreendedor como um recurso, e não como um estado de desvantagem; (b) A ambiguidade inicial de objetivos é um fator de criatividade e geração de oportunidades; (c) A capacidade de agência e as incerteza enfrentadas pelo empreendedor reduzem a noção objetiva de mercado e sua passividade frente às contingências ambientais.

Portanto, a luz do exposto acima, demonstra-se que ao longo das décadas os tomadores de decisão sempre buscaram melhores meios de lidar com as incertezas típicas do ambiente de negócios internacionais. Além de estar presente nas pesquisas de empreendedorismo, este aspecto fica claro também em praticamente todos os modelos comportamentais de internacionalização, especialmente nas versões do Modelo de Uppsala. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) já haviam proposto que a internacionalização ocorria em estágios justamente para dar a possibilidade de a empresa analisar a situação a cada passo dado, lidando melhor com a incerteza. Ao desenvolverem o Modelo *Effectuation* Uppsala (EU), Schweizer et al., (2010), deram mais importância ao empreendedor como unidade de análise e reconheceram o processo de *effectuation* como o modo em que os empreendedores lidavam com a incerteza nas decisões de internacionalização. Para Sarasvathy et al. (2014), isso foi um passo natural, pois as incertezas dos processos de empreendedorismo e de internacionalização seriam exatamente as mesmas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na seção preliminar à esta, o desenho da fundamentação teórica foi exposto a fim de apresentar as bases sob as quais esta pesquisa foi constituída, alusivo à analisar como a tomada de decisão *effectual* e a rede de relacionamentos influenciaram a internacionalização do Grupo Morena Rosa.

Por sua vez, esta seção se destina a apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, coleta e análise dos dados, além de justificar suas escolhas. Para Demo (2000), é encargo da metodologia o direcionamento da trajetória que levará o pesquisador a alcançar o objetivo proposto, ponderando as ferramentas, procedimentos e trajetória percorrida.

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Sendo assim, partindo do problema de pesquisa e dos objetivos apresentados na seção introdutória deste trabalho, as seguintes perguntas de pesquisa foram estabelecidas, a fim de direcionar a trajetória deste.

- *Como ocorreu o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa?*
- *Como a tomada de decisão *effectual* influenciou a internacionalização do Grupo Morena Rosa?*
- *Como a rede de relacionamentos influenciou a internacionalização do Grupo Morena Rosa?*

#### 3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

##### 3.2.1 Definição Constitutivas (DC) e Operacional (DO) das categorias analíticas

##### **Processo de internacionalização**

**DC:** refere-se às negociações que são realizadas entre as mais diferentes nações, por meio de suas organizações, ou seja, a inserção em mercados internacionais (OVIATT; McDOUGALL, 1994, 2005).

**DO:** O processo de internacionalização gradual ou desde o início das operações foi identificado mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas dos blocos 1 e 2 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

### **Estratégias de internacionalização**

**DC:** Modos pelos quais as organizações podem iniciar o processo de entrada no mercado externo (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

**DO:** As estratégias de internacionalização (exportação, contrato ou IDE) foram identificadas mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas dos blocos 1 e 2 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

### **Redes de relacionamentos**

**DC:** são as estruturas formadas pelos relacionamentos que os atores mantêm com outros atores (SCOTT, 2003). É um conjunto de relacionamentos entre dois ou mais atores em uma mesma rede (organizações, pessoas, sociedades ou até mesmo nações-estado) (ROSS; ROBERTSSON, 2007).

**DO:** As redes de relacionamentos foram operacionalizadas pelas seguintes categorias: laços foram identificados como: Laços Fortes, Laços Fracos, Laços Imersos, Laços de Mercado, Laços Simples e Laços Compostos.

Laços fortes

**DC:** São caracterizados por interações **frequentes**, que fornecem acesso a informações e recursos disponíveis nos próprios círculos sociais (GRANOVETTER, 1973, 1985).

**DO:** Os laços fortes foram identificados mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 4 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

#### Laços fracos

**DC:** É caracterizado por interações esporádicas, que fornecem acesso a informações e recursos além daqueles disponíveis nos círculos sociais dos atores (GRANOVETTER, 1973, 1985).

**DO:** Os laços fracos foram identificados mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 4 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

#### Laços imersos

**DC** São caracterizados por elementos frequentes e elevados de: confiança, troca de informação e refinada resolução de problemas em conjunto, podendo gerar benefícios e acessos privilegiados a recursos, melhora do desempenho organizacional (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997).

**DO:** Os laços imersos foram identificados mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 4 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

#### Laços de mercado

**DC:** São caracterizados pela falta de reciprocidade entre parceiros nas transações, interação não repetida e foco econômico nas transações (no que tange a função preço) (UZZI, 1997).

**DO:** Os laços de mercado foram identificados mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 4 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

#### Laços simples

**DC:** São caracterizados pelo tipo de relação que são estabelecidos por meio de parcerias a partir do desempenho apenas um papel por cada um dos parceiros (ROSS; ROBERTSSON, 2007).

**DO:** Os laços simples foram identificados mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 4 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

#### Laços compostos

**DC:** São tipos de relacionamentos que ocorrem quando uma empresa tem mais de um tipo de relacionamento (papel) ao mesmo tempo com outra empresa (idem, ibidem).

**DO:** Os laços compostos foram identificados mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 4 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

#### Tomadas de decisão

**DC:** É o processo de decidir o que uma organização deve realizar

**DO:** Foi operacionalizada pelas categorias Tomada de Decisão Causal e Tomada de Decisão *Effectual*

#### Tomada de decisão causal

**DC:** Caracteriza-se pelo estabelecimento de objetivos e posteriormente cursos de ação para realizar estes objetivos (Sarasvathy, 2001).

**DO:** O processo de tomada de decisão causal foi identificado mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 3 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

#### Tomada de decisão *effectual*

**DC:** Caracteriza-se por estabelecer objetivos a partir dos meios disponíveis, ou seja, objetivos que se tornam evidentes apenas com o desenrolar da ação no tempo (Sarasvathy, 2001).

**DO:** O processo de tomada de decisão *effectual* foi identificado mediante a resposta dos entrevistados em estudo às perguntas do bloco 3 do roteiro de entrevista (vide Apêndice 1)

### 3.3 A ESCOLHA DO CASO

O caso definido trata-se de um grupo empresarial do setor do vestuário, localizado em Cianorte-PR: O Grupo Morena Rosa. A escolha do caso justifica-se em primeiro momento pela forma conveniente a abertura para a coleta de dados com os entrevistados do empreendimento, bem como com o proprietário quanto ao desenvolvimento da pesquisa colaborando com o levantamento de documentos, observações e entrevistas. E em segundo momento, justifica-se também a escolha deste caso devido a importância da indústria do vestuário para o país, para o estado do Paraná e principalmente para Cianorte ( Cidade com o título de capital do vestuário- e que compõe o corredor da moda do Paraná ) no que tange a faturamento, geração de empregos, arrecadação de impostos, mercado internacional dentre outros fatores.

### 3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho foi analisar como a tomada de decisão *effectual* e a rede de relacionamentos influenciaram a internacionalização do Grupo Morena Rosa. A partir do objeto, do objetivo de pesquisa e da base teórica, e partindo do pressuposto do alinhamento teórico e metodológico, este trabalho se configurou como de natureza qualitativa. Justifica-se a escolha, de acordo com o destacado por Richardson (2012, p. 80), em que para o autor, os estudos que utilizam uma metodologia qualitativa tem a capacidade de descrever a complexidade de determinado problema, além de analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. O emprego da metodologia qualitativa, também pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2012).

Em outras palavras, a utilização da pesquisa qualitativa pode ser justificada, de acordo com Vieira (2004, p. 18) pois, “oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de

explicações sobre processos em contextos locais identificáveis” como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados. Godoy (2006) corrobora esta posição, quando aponta que um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, podendo assim ser analisado numa perspectiva integrada.

O presente estudo caracterizou-se como qualitativo descritivo, procurando identificar e descrever a complexidade de um determinado fenômeno, e entender os processos dinâmicos dos grupos sociais estudados (Richardson, 2012). Assim sendo, Malhotra (2001) define que a pesquisa descritiva como aquela que descreve características e funções. Pode ser utilizado para descrever grupos, estimar porcentagens de unidades de uma população, determinar características de um produto, determinar nível de associação entre variáveis e fazer previsões específicas (idem, ibidem). Diante disso, e considerando o objetivo geral proposto neste trabalho, esta pesquisa se caracterizou como uma pesquisa descritiva.

Em relação ao corte, esta pesquisa se configurou como uma pesquisa seccional com perspectiva longitudinal, pois, de acordo com Vieira (2004, p. 21), neste aspecto temporal a coleta dos dados é efetuada em um determinado momento, porém, resgata dados e informações de outros períodos, o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza. Como o caso pesquisado sempre possui uma história e um futuro, o pesquisador poderá encontrar dificuldades em entender sobre o evento num determinado ponto no tempo, se desconsiderar o que aconteceu no passado e o que poderá acontecer no futuro. Como não foi possível realizar observações *in loco* de eventos passados, a alternativa encontrada foi levantar o maior volume de dados sobre estes acontecimentos. O nível de análise é organizacional e a unidade de análise a organização.

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa utilizada, já que o mesmo tem como propósito reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). Quando o interesse da pesquisa é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno organizacional, em vez de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso numa perspectiva de abordagem qualitativa.

Eisenhardt (1989) vê que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca em compreender a dinâmica que está presente nas configurações individuais. Ao passo que Yin (2001) a estratégia de estudo de caso investiga “um fenômeno contemporâneo dentro de um



contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, onde se utilizam várias fontes de evidências” (YIN, 2001, p. 32).

Assim sendo, a partir dos pressupostos apresentados acima, justifica-se a escolha da estratégia de pesquisa – estudo de caso – pois, a pergunta que representa o problema de pesquisa deste trabalho é *Como a tomada de decisão effectual e a rede de relacionamentos influenciaram o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa?* Assim, essa estratégia metodológica tornou-se adequada, uma vez que, em consonância com a fundamentação teórica apresentada na seção anterior, para estudo da internacionalização e da perspectiva de redes, faz-se necessário a análise do contexto em que o objeto está inserido.

Para Yin (2001) um estudo de caso pode ser classificado de várias formas. Uma delas é pela quantidade de casos estudados. Que pode ser único ou múltiplo. Para Stake (2000), a utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos outros estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando ele permite o acesso a informações não facilmente disponíveis. É frequentemente desejável escolher uma organização particular precisamente porque é a sua particularidade que permite a geração de insights que outras organizações não poderiam gerar (NUMAGAMI, 1998; SIGGELKOW, 2007). Neste estudo, um estudo de caso único será elaborado visto que o empreendimento selecionado faz parte de um setor com grande relevância nacional, sendo também destaque no setor de confecção no estado e a cidade em que o empreendimento selecionado está localizado é componente do chamado “corredor da moda do Paraná” e é tida como a capital do vestuário. O empreendimento selecionado- o Grupo Morena Rosa é uma empresa com abrangência nacional e internacional que se destaca no setor em que atua, tem uma marca fortalecida no mercado, é uma empresa estruturada e de capital fechado. O caso se torna especial também pois, o grupo é uma grande empresa de acordo com o MDIC (2016) e tem administração familiar e centralizada.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados e compor a estratégia de pesquisa, neste trabalho foram utilizados tanto dados primários quanto dados secundários. Esta escolha pauta-se no que explica

Richardson (2012), pois, o autor aponta que os dados primários são aqueles que apresentam uma relação física direta com os fenômenos analisados, e neste sentido, são coletados especificamente para uma determinada investigação

### 3.5.1 Dados primários

No que tange aos dados primários, neste trabalho, estes foram coletados utilizando-se as entrevistas semiestruturadas e a observação não participante. Gaskell (2003, p. 64) argumenta que esta técnica ou método

fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e a sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada [...] em contextos sociais específicos. Acredita-se que, por meio desta técnica, é possível uma maior aproximação entre os sujeitos de pesquisas.

Isso porque, como explica Richardson (2012), a entrevista consiste numa técnica que permite a manutenção de uma relação estreita entre as pessoas, por proporcionar melhores possibilidades de compreender o universo subjetivo dos entrevistados, trazendo, portanto, benefícios a esta pesquisa quando comparada a outras técnicas de coleta de dados.

Nesta pesquisa, durante a realização das entrevistas, também foi realizada a observação não participante. A observação não participante foi definida por Richardson (2012, p. 153) como a técnica que objetiva destacar de um conjunto uma característica principal, sem que o observador interfira na coleta dos dados. A observação não participante possibilita ainda, de acordo com Richardson (2012), a coleta de informações não previstas, porém significativas para o estudo, que captam novos elementos da realidade que podem ser contemplados com dimensões mais amplas.

Parte do roteiro de entrevista utilizado constituiu-se uma adaptação do roteiro apresentado por Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) (ver apêndice 1). Este roteiro foi selecionado pois, os além dos autores da referida pesquisa serem referência no que tange as teorias que compõem este trabalho, as pesquisas são análogas.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, no que tange aos blocos 1, 2 e 3 do roteiro, blocos estes que dizem respeito ao *background* da empresa, o processo de internacionalização e a tomada de decisão no processo de internacionalização respectivamente. O bloco 4 do roteiro de entrevista foi uma adaptação do roteiro proposto por Verdu (2010) no que tange a compreensão das redes na internacionalização. Este roteiro, proposto por Verdu (2010) já foi

utilizado em outros estudos ( MARIO, 2017), sendo o mesmo e a escala utilizada neste, validados. O roteiro de entrevista que foi utilizado está contido no Apêndice 1.

No total foram feitas 6 entrevistas presenciais, sendo essa quantidade definida com base na repetição continuada de respostas. As entrevistas foram realizadas na sede do Grupo Morena Rosa, localizada em Cianorte, no escritório de cada entrevistado. Cada uma dessas entrevistas durou em média uma hora, variando de 50 minutos a entrevista mais rápida, até uma hora e 40 minutos a mais demorada; foram realizadas no período compreendido entre dezembro de 2017 e fevereiro de 2018. Elas foram gravadas com a permissão de cada entrevistado. Não existiu nenhuma dificuldade maior para a sua realização, a não ser a demora no agendamento por parte dos entrevistados, devido ao período de lançamento de coleção em dezembro/janeiro.

Os respondentes foram selecionados pelo cargo em que ocupam dentro do Grupo Morena Rosa, cargo este que contempla alguma relação ou histórico com o processo de internacionalização do Grupo. O quadro 1 contempla o cargo ocupado pelos entrevistados. Todas as entrevistas foram utilizadas em sua totalidade para análise.

**Quadro 1 - Relação de entrevistados e referidos cargos**

Entrevistado	Cargo
E1	Fundador do Grupo Morena Rosa, deixou a presidência do Grupo em fevereiro de 2018.
E2	Atual presidente do Grupo Morena Rosas
E3	Atual gerente de relações internacionais
E4	Gerente de Comércio Exterior (antigo nome do setor de relações internacionais) no período em que o Grupo Morena Rosa se internacionalizou.
E5	Assistente de relações internacionais
E6	Responsável financeiro pelo setor de relações internacionais

Fonte: dados da pesquisa

Dois entrevistados (E1 e E2) merecem destaque, devido ao cargo ocupado, história em relação ao grupo e ao processo de internacionalização. Assim sendo, um perfil mais aprofundado destes dois entrevistados foi traçado.

### 3.5.1.1 Perfil dos principais entrevistados

Marco Franzatto, 58 anos, fundador do Grupo Morena Rosa, começou a trabalhar aos sete anos, como boia-fria, em fazendas de café em Cianorte (PR). Se alfabetizou aos 15 anos fazendo supletivo. Na década de 1980, fez curso técnico de contabilidade e conseguiu uma

vaga em uma empresa de doces localizada em Cianorte. Quando esta fábrica de doces estava prestes a abrir concordata, Marco decidiu criar a Morena Rosa. No final dos anos 80, finalizou o ensino superior em administração e posteriormente, retornou à faculdade para cursar direito, nos primeiros anos da Morena Rosa.

Mesmo sem experiência em confecção, acreditou nas ferramentas que tinha em mãos, segundo o entrevistado: “sua capacidade empreendedora e sua facilidade com números, o bom gosto da esposa que na época atuava com professora de matemática, e também da experiência da cunhada a qual já trabalhava com alta costura e dispunha de quatro máquinas de costura”. Com uma visão estratégica, Franzato e seus dois cunhados se tornaram sócios.

Hoje, o Fundador do Grupo Morena Rosa, possui, além das empresas de confecção, um conglomerado de empresas ligado ao Grupo, com negócios diferenciados. Marco Franzatto também é proprietário da Cachaçaria Serafina, da rádio cianortense Música FM, do Colégio CEC e da Faculdade Facec.

Lucas Franzatto, 28 anos, atual presidente e filho do fundador do Grupo Morena Rosa Marco Franzatto, assumiu o controle do Grupo Morena Rosa em fevereiro de 2018. Lucas trabalhava informalmente no grupo desde os 12 anos, quando, digitava pedidos que chegavam por fax, conforme Lucas relata em sua entrevista. Conheceu todas as áreas, ocupou o posto de gerente de marketing aos 18 anos e depois assumiu a vice-presidência. Em fevereiro de 2018 Lucas Franzatto assumiu a presidência do Grupo Morena Rosa. Lucas é formado em Administração, fez MBA em Gestão Comercial e também é o presidente do Cianorte Futebol Clube. Reconhecido pela Revista *Forbes em 2014*, como uma das 30 personalidades brasileiras mais bem-sucedidas antes dos 30 anos.

### **3.5.2 Dados secundários**

Em relação aos dados secundários, estes referem-se às informações que não apresentam uma relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos (RICHARDSON, 2012). Os dados secundários sobre os casos foram obtidos nos sítios das empresas, das associações de fomento, institutos de pesquisa e nos materiais impressos, especialmente relatórios, certificações e folders do Grupo. A partir da análise destes dados, procurou-se corroborar e/ou complementar os dados que foram obtidos por meio de fontes primárias. Destacando-se que os dados advindos

de fontes primárias e secundárias foram coletados ao mesmo tempo, durante a fase de coleta de dados.

Perry, Chandler e Markova (2012) sugerem que o caminho para desenvolver o *Effectuation* enquanto teoria tem de ser por meio de questões pouco estruturadas, e é apropriado que a coleta de dados seja feita por meio de entrevistas, análise de documentos e observações.

### 3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Yin (2005) define alguns critérios de qualidade no processo de elaboração do estudo de caso: (a) validade do constructo; (b) validade interna; (c) validade externa; (confiabilidade). No que se refere à validade do constructo, Yin (2005) define que o pesquisador deve selecionar múltiplas fontes de coleta de dados. Neste estudo, buscou-se adequar este critério proposto pelo autor por meio da coleta em três fontes de dados: entrevistas semiestruturadas, observação não-participante e análise de documentos.

Quanto à validade interna trata-se do procedimento de explanação e sobre o constructo, para atingir tal proposição, utilizou-se da análise de conteúdo, conforme Bardin (1979) e Colbari (2014). Já na validade externa, Yin (2005) propõe que os estudos de caso devam gerar replicações para estudos de casos múltiplos, o autor argumenta que é necessário que o pesquisador adote um procedimento de coleta de dados claro que possa ser repetido. O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa, parte de uma adaptação de dois roteiros já utilizados em pesquisas anteriores por pesquisadores que embasam teoricamente este estudo, sendo assim, o roteiro já é validado anteriormente a esta pesquisa. Mesmo assim, houve inicialmente uma validação com a orientadora desta pesquisa, esta validação foi um teste para estimar o tempo de cada entrevista e validar o roteiro – perguntas parecidas ou que englobavam o mesmo assunto. Houve também um teste prévio com o entrevistado E5, haja vista sua maior disponibilidade e facilidade de agendamento de horários.

Os dados coletados durante esta pesquisa foram triangulados, haja vista que a triangulação de dados é feita a partir de diversas fontes de evidências (STAKE, 2000; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009).

Além do aspecto teórico, outra questão apontada por Flick (2004) diz respeito à qualidade do registro e da documentação dos dados, que se mostram como uma base central para a avaliação de sua credibilidade e das interpretações subsequentes. Por isso, na presente

pesquisa, todas as entrevistas realizadas foram devidamente gravadas em aparelho MP4 Player, a partir do consentimento dos entrevistados, transcritas em documento de texto utilizando o software *Microsoft Word* e armazenadas em meio eletrônicos e *drivers* em nuvem, no intuito de assegurar o acesso ao material coletado, caso ocorresse a perda de um desses.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos resultados consiste no processo de organizar os dados coletados a fim de que seja possível criar sentido a partir da interpretação do pesquisador. Para tanto, nesta pesquisa, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os dados desta pesquisa foram analisados por meio da análise de conteúdo, que segundo Krippendorff (2004, p. 18), “é uma técnica de pesquisa para se fazer inferências válidas e replicáveis de textos (ou de outras fontes significativas como imagens, mapas, sons, sinais, símbolos, bem como dados numéricos) para os contextos de uso”. Por ser uma técnica científica, utiliza procedimentos sistemáticos, objetivos e descrição quantitativa (frequência) do conteúdo das comunicações (BERELSON, 1952; BARDIN, 1977). O conteúdo está contido na mensagem esperando ser extraído para responder à questão de pesquisa (KRIPPENDORFF, 2004). Apesar de ser considerada uma técnica replicável e confiável a ponto de promover ao pesquisador insights e ampliação do conhecimento sobre um fenômeno particular (idem, ibidem), também é criticada por ser “impressionista nas suas interpretações”. Já que a mensagem é um “container de significados” (KRIPPENDORFF, 2004, p. 20), o conteúdo pode emergir do processo de análise de texto relativo a um contexto em particular, e a informação que se extrai dos dados é para resolver problemas particulares (KRIPPENDORFF, 2004). Assim, o pesquisador pode utilizar a sua criatividade e capacidade intuitiva durante a análise.

Após a coleta dos dados, a etapa de pré-análise, que consiste na escuta e transcrição das entrevistas para arquivos de texto, com o objetivo de conhecer melhor o contexto e deixar fluir as primeiras impressões (BARDIN, 1977) foi realizada.

Posterior a pré-análise, foi realizado o tratamento dos resultados, que compreende a escolha das categorias de análise (BARDIN, 1979; COLBARI, 2014). Nesta etapa, foram analisadas as categorias – que estão descritas em tópicos anteriores nesta seção e se constituem as seguintes: processo de internacionalização, estratégias de internacionalização, redes de

relacionamentos (laços fracos, laços fortes, laços imersos, laços de mercado, laços simples, laços compostos), tomada de decisão (tomada de decisão causal e tomada de decisão effectual).

Sendo assim, a análise de conteúdo foi realizada nas transcrições, a partir da categorização dos dados, busca de convergência nas respostas e análise comparativa das informações com a respectiva revisão da literatura.

É importante destacar que para a análise de conteúdo o software ATLAS ti. foi utilizado. Finalizadas as construções metodológicas desse estudo, ademais apresentar-se-á no quadro os objetivos da pesquisa, bem como as técnicas de coleta para cada objetivo, seguida de sua técnica de análise e os softwares empregados.

No Quadro 2 apresenta-se um resumo metodológico para cada um dos objetivos propostos neste projeto, assim como a técnica de coleta e análise de dados.

**Quadro 2- Objetivos da pesquisa, técnicas de coleta, técnicas de análise e softwares**

<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise de dados</b>	<b>Software</b>
Descrever o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa;	Entrevistas Semiestruturada, Observação e Documentos	Análise de conteúdo	ATLAS ti.
Descrever como a tomada de decisão <i>Effectual</i> influenciou a internacionalização do Grupo Morena Rosa	Entrevistas Semiestruturada, Observação e Documentos	Análise de conteúdo	ATLAS ti.
Descrever como a rede de relacionamentos influenciou a internacionalização do Grupo Morena Rosa	Entrevistas Semiestruturada, Observação e Documentos	Análise de conteúdo	ATLAS ti.

Fonte: Elaborado pela autora (2017) .

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se os dados da pesquisa. Em um primeiro momento é apresentado uma análise internacional, nacional e municipal do setor têxtil/vestuário a fim de caracterizar sua importância econômica e social. Posteriormente, um panorama sobre a Cidade de Cianorte é demonstrado sob sua característica de Capital do Vestuário. Da mesma forma apresentam-se elementos históricos e econômicos desta cidade que faz parte do Corredor da Moda do Paraná. Em segundo momento, nesta seção, apresentação e análise dos dados da pesquisa a partir do caso escolhido, é fundamentada. A análise do caso do Grupo Morena Rosa, foi dividida em três partes: (a) caracterização do Grupo Morena Rosa; (b) o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa.

### 4.1 O SETOR TEXTIL/ CONFECÇÃO/VESTUÁRIO

A produção de artigos de vestuário é parte integrante de um dos diversos processos que compõem a cadeia produtiva têxtil envolvendo diferentes segmentos. A cadeia produtiva têxtil está dividida em cinco segmentos principais: a) Fiação; b) Tecelagem; c) Malharia; d) Acabamento e Beneficiamento; e) Confecção. Esta divisão das atividades na cadeia têxtil-vestuário possibilita uma estrutura produtiva fragmentada e uma estrutura industrial com grande diversidade de tamanho das unidades produtivas e diferentes graus de integração vertical das empresas (GORINI, 2000). Aspectos relacionados a criação e produção de moda percorrem todas as etapas da cadeia produtiva têxtil, em especial na fase de confecção dos produtos.

A cadeia têxtil produtiva tem importância significativa na economia e no comércio mundial. É também responsável por um grande número de empregos. Em se tratando da indústria do vestuário, que compreende a última etapa da cadeia têxtil produtiva, as exigências são ainda maiores pois, este tipo de indústria caracteriza-se pela grande variedade de matéria-prima utilizada, proporcionando alta heterogeneidade de produtos ofertados que, normalmente, estão ligados a um fenômeno efêmero, que é a moda (BAPTISTA, 2005).

A indústria têxtil e de confecção brasileira tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque



industrial: é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confecção (CNI, 2017). Além disso, segundo a ABIT (2017), o setor têxtil e do vestuário conservou-se verticalizado durante seus quase 170 anos de história no Brasil. Hodiernamente é a maior cadeia têxtil e de confecção integrada no hemisfério ocidental, uma vez que produz desde as fibras (naturais e químicas) até o vestuário – passando por fiação, tecelagem, malharia e beneficiamento, e chegando nos desfiles, semanas de moda, varejo e no *e-commerce* de moda.(CNI, 2017).

O Brasil é autossuficiente na produção de algodão, e ainda é o quarto maior produtor e terceiro maior consumidor de *denim* do mundo, segmento representado por tecelagens nacionais centenárias, corresponsáveis pelo reconhecimento internacional do Brasil no ramo de *jeanswear*. Com grandes investimentos na produção de fibras químicas, o setor também é um importante produtor de tecidos sintéticos, fabricados com matéria-prima nacional e importada, o que contribui para que a indústria têxtil e de confecção brasileira seja referência mundial também em *beachwear*, moda íntima e moda *fitness* (ABIT, 2017) .

O setor conta com aproximadamente 32 mil empresas, localizadas nos 27 Estados brasileiros, Com R\$ 129 bilhões de faturamento por ano, R\$ 19,5 bilhões em salários, R\$ 2,9 bilhões de investimentos em modernização e ampliação da capacidade produtiva, sendo R\$ 1,6 bilhão investido em máquinas e equipamentos, e R\$ 15 bilhões em impostos pagos (IEMI, 2017) a indústria têxtil e de confecção possui uma grande relevância social e econômica para o Brasil. Este setor foi o que impulsionou muitas outras indústrias e ainda foi o grande motor da revolução industrial no Brasil. Hoje, emprega 1,7 milhão de pessoas de maneira direta, das quais 75% são mulheres. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação e também segundo maior gerador do primeiro emprego (Idem, ibidem). Destaque para o Estado de São Paulo, que conta com 27,7% da mão de obra empregada nos diferentes elos da cadeia, seguido por Santa Catarina (15,5%), Minas Gerais (13,5%), Paraná (8,3%), Rio de Janeiro (6,5%), Goiás (5,1%) e Rio Grande do Sul (4,9%) (id., ibid.).

A abertura do mercado brasileiro na década de 1990 e com isso à concorrência internacional exigiu do setor um enorme esforço de investimentos para modernizar seu parque de máquinas e qualificar a sua mão-de-obra, objetivando a redução de custos e a melhoria da produtividade e da qualidade de seus produtos como forma de enfrentar a concorrência dos grandes produtores e fornecedores mundiais, em especial dos países

asiáticos.

O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os de manufaturas têxteis (IEMI, 2017). Embora o país seja um produtor notável, sua participação no mercado mundial neste setor ainda é tímida: detém apenas 0,3% da participação (em valor exportado), ocupando a 40ª posição no ranking, como pode ser observado na Tabela 1 que indica os dez principais países exportadores e suas respectivas participações. O mundo têxtil é mais de 50% asiático, com destaque para a China. Os asiáticos lideram todas as estatísticas do setor: maiores exportadores, maiores produtores, maiores empregadores, maiores produtores de algodão, maiores investimentos, maiores empresas.

**Tabela 1 - Principais países exportadores**

Colocação	País	US\$ Milhões	Participação (%)
1	China	273.573	34,80
2	Índia	37.162	4,70
3	Alemanha	32.408	4,10
4	Bangladesh	31.788	4,00
5	Itália	31.644	4,00
6	Vietnã	28.420	3,60
7	Hong Kong	26.539	3,40
8	Turquia	26.357	3,40
9	Estados Unidos	24.885	3,20
10	Espanha	15.937	2,00
<b>40</b>	<b>Brasil</b>	<b>2.313</b>	<b>0,30</b>

Fonte: IEMI (2017).

O Brasil está entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo e, o que mais cresceu nos últimos dez anos (IEMI, 2017). Contudo, é possível verificar também um crescimento na participação dos produtos importados no abastecimento do mercado brasileiro. A importação de vestuário, por exemplo, aumentou 24 vezes na última década saltando de US\$ 148 milhões para US\$ 3,5 bilhões (idem, ibidem). Cerca de 15% do mercado total de vestuário é abastecido por marcas importadas sendo que, dez anos atrás, esse índice era de apenas 2%. Já no varejo de grande superfície (os grandes magazines especializados no varejo de moda no Brasil), esta proporção dobra, ou seja, quando nas grandes

lojas de departamentos brasileiras, o abastecimento por marcas importadas passa dos 30% e seu viés é de crescimento (CNI, 2017). Dado que pode preocupar a indústria de moda genuinamente brasileira, haja visto que perde grande parte do mercado para marcas importadas que tem um preço menor.

Assim sendo, é importante analisar o perfil do setor têxtil/ confecção, a fim de que o papel econômico e social do setor seja mensurado. Na tabela 2 os dados gerais referentes ao ano de 2017 do setor têxtil/ de confecção são apresentados.

**Tabela 2 - Dados gerais do setor têxtil/confecção**

	2016	2017
Faturamento da Cadeia Têxtil e de Confecção	US\$ 39,3 bilhões	US\$ 45 bilhões
Exportações (sem fibra de algodão)	US\$ 1,0 bilhão	US\$ 1,0 bilhão
Importações (sem fibra de algodão)	US\$ 4,2 bilhões	US\$ 5,1 bilhões
Saldo da balança comercial (sem fibra de algodão)	US\$ 3,2 bilhões negativos	US\$ 4,1 bilhões negativos
Investimentos no setor	R\$ 1.671 milhão	R\$ 1.900 milhão
Produção média de confecção (vestuário+meias e acessórios+cama, mesa e banho)	5,7 bilhões de peças	5,9 bilhões de peças
Varejo de Vestuário	6,3 bilhões de peças	6,71 bilhões de peças

Fonte: Adaptado de Abit (2017).

O setor ainda emprega 1,479 milhão de empregados diretos, dos quais 75% são de mão de obra feminina, sendo assim o 2º maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas (juntos). É ainda o 2º maior gerador do primeiro emprego. Índices que expõe a representatividade do setor na economia brasileira, já que o setor representa 16,7% dos empregos e 5,7% do faturamento da Indústria de Transformação;.

No Brasil, são cerca de 29 mil empresas formais, o que deixa o país em rankings internacionais como quarto maior parque produtivo de confecção; Quinto maior produtor têxtil; Segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de denim; e quarto maior produtor de malhas do mundo;

No Brasil também há mais de 100 escolas e faculdades de moda. O **Brasil é referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos fitness e lingerie;**

Ao analisar as informações acima citadas, percebe-se um cenário positivo a ser explorado ao somar a aptidão manufatureira do setor têxtil e de confecção nacional – quarto maior produtor mundial de vestuário e quinto de artigos têxteis – à baixa participação do Brasil no mercado global. A fim de preparar as empresas e gestores para atuarem em âmbito global, o governo brasileiro elaborou parcerias com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) (ABIT, 2017). A Apex-Brasil tem como objetivo desenvolver a competitividade das empresas brasileiras promovendo a internacionalização de seus produtos e processos e atraindo investimentos estrangeiros ao país. Para tal, realiza ações diversificadas de promoção comercial, como missões prospectivas, rodadas de negócios, apoio à participação em eventos, visita de compradores e formadores de opinião internacionais, entre outros, assim como desenvolve iniciativas que fortaleçam a Marca Brasil no âmbito mundial (APEX-BRASIL, 2018).

O estudo "Cadeia Global de Valor", elaborado pela consultoria suíça Gherzi, sob encomenda da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) revela que para ganhar relevância no mercado têxtil internacional, as indústrias brasileiras precisam investir mais em automação e capacitação da mão de obra, ao mesmo tempo em que o governo precisa promover acordos de comércio para ampliar o acesso das indústrias do país ao exterior. As áreas de expansão dentro do setor, citadas pelo estudo são as de algodão orgânico, *jeanswear*, moda praia, moda íntima e tecidos inteligentes feitos com grafeno (um tipo de carbono capaz de conduzir eletricidade e calor e absorver e emitir luz, já usado em dispositivos móveis)(ABIT, 2017)

#### **4.1.1 O Setor Têxtil-Vestuário Paranaense**

O setor têxtil-vestuário paranaense representa 7,18% da mão-de-obra industrial ocupada no estado, credenciando-se como o terceiro setor que mais emprega no âmbito estadual, ficando atrás apenas do setor de alimentos e de construção civil. (FIEP, 2017).

Figura 2 - Nível de emprego dos principais setores industriais do Paraná

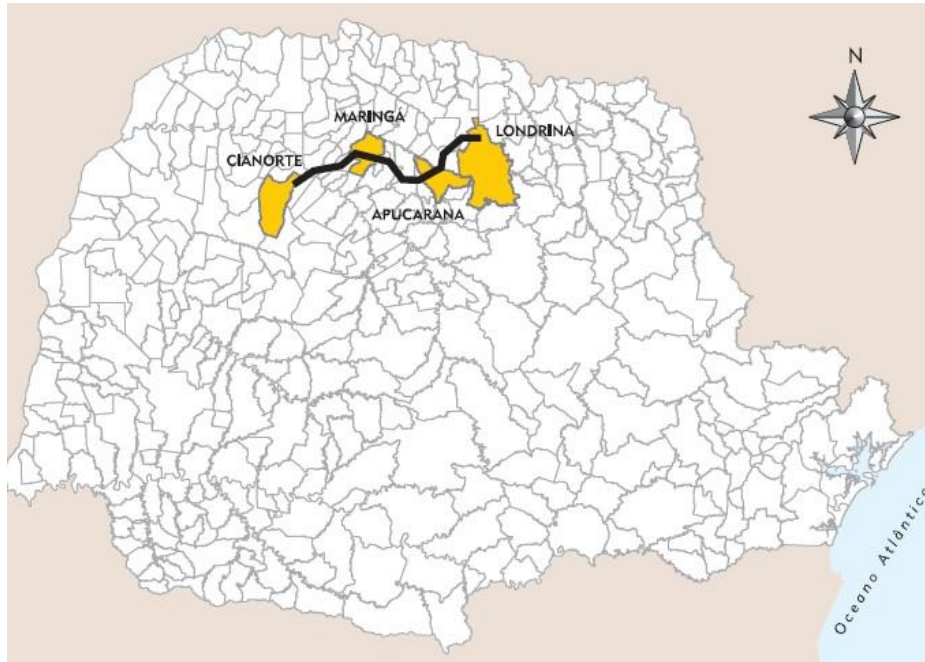


Fonte: Adaptado de Fiep (2017).

O setor do vestuário paranaense caracteriza-se pela sua diversidade e por sua descentralização regional. A produção é muito conhecida pela qualidade no processo produtivo e por estar localizada próxima aos mercados de maior potencial de consumo, ou seja, as regiões sul e sudeste do país (IEMI, 2013).

O setor do vestuário destaca-se no Paraná principalmente no Norte e Noroeste – em cidades como Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte –, regiões que formam o chamado ‘Corredor da Moda’. As empresas de vestuário dessas localidades, que abrangem as de beneficiamento, fiação, tecelagem, uniformes, bonés, lavanderias e serviços de acabamento, compreendem mais de 35 cidades na região de Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte, aglomeração conhecida como “Corredor da Moda” e reconhecida como uma das maiores na geração de emprego e produção do país, principalmente na produção de bonés e artigo em jeans (CAMARA; SOUZA; OLIVEIRA, 2006). A figura 3 ilustra o “Corredor da Moda” do estado do Paraná.

Figura 3 - Mapa representativo do Corredor da Moda no Paraná



Fonte: CÂMARA, SOUZA e OLIVEIRA (2006).

As estratégias principais das empresas do corredor são direcionadas para fortalecer as marcas locais, aperfeiçoamento tecnológico e mercadológico, com vistas a romper com procedimentos e modus operandi da maioria das empresas que se firmam em modelos de negócio, tais como: imitação de design, operação com marca de terceiros (conhecido como *private label*- produtos rotulados com marcas de terceiros, geralmente grandes marcas varejistas que usam a força de suas marcas e pontos de venda para vender com melhores margens), ausência de estrutura autônoma e eficiente de comercialização e a competição via preços (em vez de diferenciação de produtos) (CAMARA; SOUZA; OLIVEIRA, 2006). No Quadro 3 encontram-se os principais elementos analisados de cada cidade que compõe o Corredor da Moda do Paraná. Destaca-se a Cidade de Cianorte na Análise destes dados, haja visto que é a Cidade sede do Grupo Morena Rosa- objeto de estudo desta dissertação.

**Quadro 3 - Elementos constitutivos das aglomerações especializadas do corredor da moda**

Elementos	Londrina	Apucarana	Maringá	Cianorte
Estrutura Produtiva	Consolidada	Em expansão	Estável	Em expansão
Produtos	Jeans, modinha	Bonés, jeans	Jeans, modinha	Jeans, modinha
<b>Exportação</b>	<b>Pouca (ação isolada de poucas empresas)</b>	<b>Diminuta</b>	<b>Pouca (ação isolada de poucas empresas)</b>	<b>Pouca (ação isolada de poucas empresas)</b>
Estratégia Principal	Criação, tendências	Tecnologia materiais	Marca própria, condomínios	Comercialização
Formação de Mão de Obra	SENAI, UEL	Centro Moda	SENAI, UEM	SENAI, UNIPAR, UEM
Modalidades de apoio institucional	Prefeitura Municipal	Um dos 11 APLs do MDIC, Rede APL Paraná	Governo do Estado (Apoio Paraná Fashion) Rede APL	Financiamento BRDE e BNDES, Rede APL

Fonte: Adaptado de CÂMARA, SOUZA e OLIVEIRA (2006).

A partir da análise do quadro, percebe-se que Cianorte, Apucarana e Maringá possuem maiores níveis de especialização, correspondendo a alguns dos principais pólos do vestuário brasileiro. Quando analisa-se o elemento “exportação” do quadro acima, especificamente na Cidade de Cianorte, percebe-se que este elemento ainda é insipiente quando se trata da indústria do vestuário, haja vista que a exportação em Cianorte é caracterizada como “pouca” e descrita como “ação isolada de poucas empresas”, o que traz mais importância ao caso estudado por esta dissertação, em virtude do Grupo Morena Rosa ser uma destas poucas empresas que exportam na cidade.

O APL da região cianortense abrange os municípios de Cianorte, Cidade Gaúcha, Guaporema, Indianópolis, Japurá, Jussara, Rondon, São Manoel do Paraná, São Tomé, Tapejara, Tuneira do Oeste, Nova Olímpia, Tapira e Terra Boa, sendo Cianorte o centro de referência desse APL.

Os caminhos para a profissionalização do setor de vestuário no município de Cianorte surgiram da necessidade de maior elaboração dos produtos e organização do setor de forma a ter um maior poder competitivo, principalmente com a abertura do mercado para as empresas internacionais, assim como grande parte das as empresas brasileiras (CYRINO; BARCELLOS,

2006) bem como sua reestruturação depois de duas crises econômicas ocorridas nos anos 1990 menos acentuadas que a crise do café de 1975, foram responsáveis por uma reorganização da cidade no que se refere a sua industrialização e obtenção de renda.

#### **4.1.2 Cianorte- A História da Capital do Vestuário**

A cidade de Cianorte será evidenciada nesta dissertação por sua representatividade dentro desse contexto, tanto por ser a cidade que deu início à atividade de confecção quanto por ser a principal produtora de confecção dessa região, produzindo mais de cinco milhões de peças/mês (IPARDES, 2004). Além de ser a cidade-sede do Grupo que é objeto de pesquisa desta dissertação.

Dois instituições colaboram para a organização e perpetuação dessa indústria na cidade: a Associação de Shoppings Atacadistas de Moda (Asa Moda), voltada para a abrangência e coordenação do mercado comprador dos shoppings atacadistas, desenvolvendo ações e estrutura comercial voltadas a esse fim, e o Sindicato do Vestuário (Sinvest), que atua no fornecimento de informações legislativas em relação às normas que regem a produção de vestuário no país, como alterações na etiquetagem das peças, por exemplo. De modo institucional e oficial esses dados evidenciam o quanto a indústria da moda tem sido relevante para o desenvolvimento dessa cidade e região (MARTINS, 2015).

O município de Cianorte é considerado uma cidade polo em relação às vizinhas Jussara, São Tomé, Terra Boa, Japurá, Indianópolis e Tapejara, entre outras. Com aproximação média de 80 km dos municípios de Maringá, Paranavaí, Campo Mourão e Umuarama, Cianorte foi fundada pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná em 1953, que na região norte e noroeste do estado concentrou-se sobretudo na produção de café (CIOFF, 1995).

Cianorte possui uma população estimada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017) , de aproximadamente 79.571 habitantes, com uma extensão territorial de 812 Km<sup>2</sup> e um PIB per capita de R\$ 30.252,14 em 2015. Em 1995 havia no município 148 estabelecimentos do segmento têxtil - vestuário, passando, em 2018, para 340 estabelecimentos pertencentes a esse segmento gerando 4496 empregos (IPARDES,2018).



Analisando o período 1995-2018, houve um crescimento no setor de 230%, mostrando a dinâmica setorial na região.

A trajetória e o nome da cidade estão relacionados a uma companhia colonizadora, a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (abreviadamente Cia Norte), antes Companhia Paraná *Plantation Limited*. Esta é uma companhia de propriedade de empresários ingleses que, com o advento da república no Brasil, em que o estado passou a ter domínio sobre o que considerava terras devolutas, a mesma recebeu concessões de direito de uso das terras. A partir de 1925, iniciou assim a ocupação de grande parte dos solos paranaenses “[...] indo desde a margem esquerda do rio Tibagi até as barrancas do rio Paraná” (MOTA, 2005, p. 69).

De 1953 até os anos 1970, o café sustentou a economia do município, quando, em 1975 as fortes geadas e as mudanças na política econômica nacional afetaram drasticamente o setor cafeeiro. Como os demais municípios da região, Cianorte enfrentou o desemprego e o êxodo rural. Na busca de alternativas para superar a crise, a população processou novas alternativas de sustento e de empreendimento (MARQUES, 2013).

O APL têxtil-vestuário de Cianorte começa a se expandir a partir de 1977. Um número crescente de novas empresas surge a partir de 1989 e a maioria das empresas terceiriza sua produção para facções formais e informais, além das trabalhadoras domiciliares (denominadas "facções de bico"), comprovando-se, assim, a existência da integração no ramo de confecções de Cianorte (MAIA, 1995).

Neste período houve uma movimentação populacional que dirigiu-se principalmente da zona rural para áreas urbanas. Segundo Batalioti (2004), a população da área urbana em Cianorte da década de 1960 para a de 1970 aumentou 32,43%. Já na década de 1980 mais de 50% da população do município era urbana e em 2000 a população urbana era de 86,46% sobre 13,34% da população rural.

Com a rápida expansão do setor do vestuário, o Governo Municipal, em parceria com entidades representativas de classe, buscou apoio técnico e instrutores especializados, o que resultou na instalação de vários cursos de aperfeiçoamento e qualificação de mão-de-obra na cidade, muitos oferecidos gratuitamente pelas próprias indústrias (MARTINS, 2015).

Segundo Cioff (1995), aos poucos as confecções de vestuário feminino e masculino foram se instalando e tornando-se expressivas, tornando esse ramo de atividade tão forte que a cidade

passou a ser conhecida como a ‘Capital do Vestuário’. De acordo com Cioff (1995 no final da década de 1980 havia cerca de 100 indústrias de confecções na cidade.

De acordo com Cioff (1995, p. 126), além da produção local, a cidade, no início de sua produção confeccionista, se sobressaiu principalmente no setor faccionista, uma área terceirizada, responsável apenas por uma atividade do processo de produção do vestuário, principalmente de costura e acabamento. “Etiquetas nacionais e internacionais famosas eram costuradas e embaladas pelas confecções maiores, com objetivo de venda em grandes centros e para exportação”. Um exemplo é a primeira empresa confeccionista de vestuário de Cianorte, a Cheina, que, além de produzir produtos com o seu próprio nome, produzia e ainda produz para diversas empresas expressivas no cenário nacional e internacional, como Levis, Calvin Klein e Cavalera.

As facções foram importante ativo para o desenvolvimento da indústria do vestuário na cidade e atualmente ainda são responsáveis por parte da produção, principalmente nas micro e pequenas empresas, que não possuem capital para terem mão-de-obra interna e exclusiva.

Mesmo com as dificuldades e conflitos decorrentes do início do desenvolvimento de um novo setor produtivo na cidade, houve a abertura de inúmeras empresas do ramo, surgindo uma demanda por ampliar locais e formas de comercialização dos produtos que originou as primeiras feiras do vestuário na cidade, bem como a abertura dos *shoppings* de atacado. Em julho de 1990, por ocasião do aniversário da cidade foi realizada a primeira feira atacadista do município, a Feira Exposição do Vestuário Industrial e Comércio do Noroeste do Paraná (EXPOVEST). A feira, de acordo com Cioff (1995), foi a consolidação do *slogan* ‘capital do vestuário’ para Cianorte. Nela realizavam-se desfiles de manequins, que garantiam o sucesso da comercialização de roupas e conseqüentemente alavancaram a instalação de filiais e pontos de vendas de outras indústrias

A segunda crise econômica ocorreu nos anos de 1995 e 1996, após a instituição do plano real. Com o novo plano houve a liberação da entrada de tecidos e confecções vindas da Ásia para o Brasil com preços mais baixos e competitivos, o que causou a falência de inúmeras empresas confeccionistas em Cianorte. Com as crises, os(as) empresários(as) do ramo do vestuário procuraram diversificar a produção na cidade, como alternativa para manter as empresas abertas e ativas no mercado (LIMA, 2009).

A indústria de confecções de Cianorte é constituída por micro, pequenas e médias empresas, intensivas em mão-de-obra.

Em Cianorte, há concentração geográfica e setorial das firmas, predominância de pequenas e médias empresas, e presença de instituições de auto-auxílio e o crescente adensamento a jusante da cadeia têxtil-vestuário.

Em Cianorte APL (Arranjo Produtivo Local) opera com aporte de recursos para o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas. Cianorte também começa a receber os recursos do programa PEIEX (Programa Extensão Industrial Exportadora) .

## 4.2 ANÁLISE DO CASO

Neste tópico são apresentadas a história e o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa.

### 4.2.1 Caracterização do Grupo Morena Rosa

O Grupo Morena Rosa tem como atividade preponderante a industrialização, confecção, importação, exportação e comércio atacadista e varejista de roupas, acessórios de vestuários, tecidos matérias-primas para confecções em geral (MORENA..., 2018).

O Grupo Morena Rosa, localiza-se na cidade de Cianorte, noroeste do Paraná e é classificado como uma grande empresa de acordo com os critérios do MDIC (2016) e SEBRAE (2016) , que encontram-se no apêndice 2 desta pesquisa . O grupo deu início às atividades de criação e confecção de roupas no ano de 1993, somente com a marca Morena Rosa. Primeiramente, as atividades da marca envolviam somente a fabricação de moletons para grandes atacadistas do vestuário. A organização da empresa era informal, sendo descrita como uma parceria entre amigos (idem, ibidem).

Nos anos subsequentes de 1997, o Grupo expandiu-se ao criar as marcas Zinco e Maria Valentina e ao adquirir a marca Joy. Cada uma das novas marcas associadas ao grupo possuíam posicionamentos e públicos diferentes, além de visar abastecer um fatias de mercado ainda não atendidas pelo grupo. A marca Zinco é especialmente desenvolvida para um público jovem e

atendeu inicialmente apenas o público masculino. Já a marca Maria Valentina dirige-se a um público formado por mulheres adultas através de linha sóbria, clássica e sofisticada. Já a marca Joy, que foi remodelada após a aquisição, atendia ao público infantil. Em 2018, a marca Joy já não faz mais parte do grupo. A imagem abaixo demonstra a linha do tempo de criação/aquisição das marcas pelo Grupo Morena Rosa.

Figura 4 - Linha do tempo de criação/aquisição das marcas do Grupo Morena Rosa



Fonte: Grupo Morena Rosa (2018)

A marca Morena Rosa criada em 1993, passou por uma evolução no decorrer dos anos, sendo que a mesma passou por diferentes etapas de crescimento no seu reposicionamento. No final da década de 90, a família decidiu migrar dos moletons para a moda feminina. Esse foi o início do reposicionamento na trajetória da Morena Rosa. Valdete, esposa de Marco Franzatto defendia que não havia ninguém na região que oferecesse “modinha”, ou seja, roupas que apresentavam detalhes das tendências de moda da época. Isso fez com que a Morena Rosa diversificasse os tipos de materiais e texturas das suas peças.

A marca regional logo atraiu a atenção de lojas multimarcas do país. Em 2003, o Grupo Morena Rosa expandiu seus negócios, usando para isso a estratégia de extensão de marcas, com a criação da Morena Rosa *Beach* a qual está voltada para a moda praia. Estender a imagem da Morena Rosa a outras categorias não diretamente relacionadas seria uma oportunidade para transferir a força da marca e assim, conquistar novos mercados.

Como realização de um dos sonhos do fundador do Grupo Morena Rosa, Marco Franzatto, em agosto de 2006, foi fundado o Instituto Morena Rosa, em Cianorte. Trata-se de

uma associação sem fins lucrativos, com o objetivo de promover o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Os projetos desenvolvidos são baseados em quatro áreas: saúde, cultura (englobando também esporte e lazer), educação e meio ambiente.

Em 2010, a companhia lançou mais uma extensão de marca, a *Morena Rosa Shoes*, voltada para o mercado de calçados. A intenção era oferecer uma linha completa para a consumidora dentro do estilo proposto: mulheres contemporâneas e extremamente femininas. Visando melhor produtividade para a *Morena Rosa Shoes*, a decisão foi instalar uma fábrica na cidade de Sapiranga, no estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com a Agência Brasileira De Desenvolvimento Industrial- ABDI (2011) Sapiranga está localizada em um dos polos coureiro-calçadistas brasileiros onde se concentram curtumes e empresas fabricantes de calçados de couro, as quais se beneficiam da proximidade dos fornecedores de sua principal matéria- prima. Por estes fatores, a nova unidade fabril trouxe vantagens competitivas para a empresa em relação à qualidade dos produtos e aos custos de fabricação reposicionamento trouxe uma nova visibilidade para a *Morena Rosa*, tanto que chamou a atenção de novos investidores. Em 2012 foi assinado o acordo com a Tarpon Investimentos S/A, sendo que 60% do capital do Grupo *Morena Rosa* foi vendido pelo valor de R\$ 240 milhões em 07 de março de 2012.

Posterior a este período em que o Grupo *Morena Rosa* esteve sob a administração do grupo Tarpon, aconteceram outras negociações, e em julho de 2016, Marco Franzato, que detinha 15% da *Morena Rosa*, comprou pelo valor de 220 milhões de reais a fatia de 85% do Grupo *Morena Rosa* que estava em poder da Tarpon e voltou a ser o dono absoluto da empresa.

Em 2018, o Grupo *Morena Rosa* possui uma estrutura crescente com várias unidades fabris, quase 2 (dois) mil funcionários diretos, que produzem mais de 200 (duzentas) mil peças mensais para as quatro marcas. O grupo trabalha com o sistema de minicoleções, que são lançadas a cada dois meses, coincidindo com o sistema *fast fashion*.

A maior parte das vendas permanece referente ao sistema de representantes e lojas multimarcas. A *Morena Rosa* está presente em lojas multimarcas nos 27 (vinte e sete) estados brasileiros. A marca possui lojas próprias, sendo denominadas como *Morena Rosa Clube*. As lojas estão localizadas nas cidades de Balneário Camboriú em Santa Catarina, São Paulo capital, Maringá no estado do Paraná e em Porto Alegre no Rio Grande do Sul. Há ainda uma

loja monomarca na cidade de Assunción, Paraguai. Existe também o e-commerce da marca, e em se tratando de rede online o varejo funciona também através de lojas multimarcas.

O Grupo possui um dos maiores parques industriais de confecção do país, com unidades fabris e escritórios nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. E mesmo assim conta com uma administração com caráter familiar e centralizada, na qual o fundador Marco Franzatto é o ex-presidente do grupo; sua esposa, Valdete Franzatto é a diretora de estilo; seu filho, Lucas Franzatto é o atual presidente do grupo e o outro filho do casal, Eduardo Franzatto, é diretor da marca Lebôh.

#### **4.2.2 O Processo de Internacionalização do Grupo Morena Rosa**

O processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa iniciou-se de uma maneira inesperada e não controlada. Segundo os entrevistados E2, E3, E4 e E5, antes do momento dos primeiros contatos internacionais, o Grupo não tinha nenhum conhecimento do mercado externo, e não existia nenhum processo estruturado de venda a outros países. As etiquetas, sites e a comunicação do grupo era toda feita somente em uma língua: a língua portuguesa. Exportar, segundo E1, não fazia parte dos planos do Grupo Morena Rosa.

Assim sendo, houve um aprendizado que permitiu ao Grupo descobrir informações sobre o futuro, considerando o ambiente como dinâmico, não linear, sendo o futuro desconhecido e não mensurável (FISHER, 2012). Segundo o entrevistado E4 “foi por meio das pessoas que nós já citamos que nós começamos a exportar, foi essa demanda de fora que fez com que a Morena Rosa fizesse um movimento de internacionalização”. De acordo com Sarasvathy, Dew, Velamuri e Venkataraman (2010), a lógica effectual, ao iniciar sem nenhum objetivo pré existente, inverte os princípios e a lógica racional preditiva do paradigma causal. Nessa visão, as oportunidades são criadas a partir de um processo que envolve uma interação e uma negociação intensa entre os stakeholders, para que o tomador de decisão consiga operacionalizar seus anseios e valores em produtos, serviços e instituições concretas. A internacionalização também aconteceu de maneira gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977), haja visto que o grupo teve início em 1993 e a primeira exportação somente aconteceu em 2009, 16 anos depois.

Tratando especificamente do processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa, conforme os entrevistados E3 e E4, em 2009 uma boliviana, de nome Maria, casada com um brasileiro ao realizar uma viagem de fim de ano em Balneário Camboriú- SC, conheceu a marca Morena Rosa por meio de lojas Clube Morena Rosa localizadas na cidade em questão. Assim sendo, nas palavras de E4 “Maria se encantou com a marca, com os produtos”. Depois deste primeiro contato, Maria vinha até Cianorte- cidade onde o Grupo Morena Rosa está instalado- de carro, comprava várias peças como pessoa física, levava por conta própria as peças para a Bolívia informalmente e as vendia.

Outro caso de venda externa inesperada foi por meio de uma brasileira residente nos Estados Unidos. Esta brasileira, de nome Patrícia, comprava produtos do Grupo Morena Rosa como pessoa física por meio de parentes residentes em Cianorte, os quais enviavam para os EUA via correio.

Posterior à estas vendas pontuais para outros países, no fim de 2009 o Grupo Morena Rosa entrou oficialmente para a lista das empresas exportadoras brasileiras. A decisão de internacionalizar o Grupo partiu de seu fundador, segundo os entrevistados. Esta decisão foi influenciada principalmente pelas sobras de coleções que ficavam estocadas no grupo. A cada coleção lançada é feita uma “aposta”- previsão de demanda- e o que sobra desta “aposta” é comercializado como sobra de coleção, portanto, estas sobras são peças referentes a alguns modelos da coleção, modelos estes que não são vendidos em algum tamanho, ou que são vendidos em menor quantidade do que se esperava. Como estas sobras acabavam gerando um volume grande, devido a capacidade produtiva do grupo, a solução encontrada pelo tomador de decisão- neste caso o fundador- foi levar estas sobras de coleção para outros países. A decisão de vender as sobras de coleção ao mercado externo reforça a abordagem *effectual*, na qual o produto final é imprevisível e a oportunidade é produzida de tal forma que, continuamente, transforma realidades existentes em possíveis mercados. Essa construção é determinada pelas contingências e feita pelos atores a partir de seus meios, experiências e parcerias (READ; SARASVATHY, 2005). A solução para os saldos de coleção, encontrada pelo tomador de decisão do Grupo Morena Rosa, vai ao encontro da abordagem *effectual* em que há exploração de contingências e as decisões são dependentes do ator (SARASVATHY, 2001).

Assim também, foi neste ano de 2009 que o Grupo sofreu mudanças estruturais para poder atender o mercado externo. As etiquetas e a comunicação passaram a ser feitas em três línguas, as certificações necessárias a exportação foram emitidas (Certificado de Origem, Livre Comércio, as certificações exclusivas de alguns países – como por exemplo as do FDA- Food and Drug Administration dos EUA, dentre outras) e o contrato social da empresa mudado, passando esta a ter oficialmente a exportação em seu negócio. A Lógica do modelo de *Effectuation* trabalha com o conceito de que as oportunidades foram sendo construídas à medida que foram sendo identificadas.

O primeiro país em que o saldo de coleção foi enviado foi o Paraguai. A venda no Paraguai foi feita por intermédio do representante comercial que fazia a linha Foz do Iguaçu e Cascavel e eram exportadas peças saldo (sobra) de coleção. Porém quando estas peças chegavam a região fronteira com preços baixos, segundo o entrevistado E4 “ em três dias já estavam de volta no Brasil, sendo vendidas por *e-commerce*, porque as marcas do Grupo, na época, tinham valor aqui e não lá”. Assim sendo, o Grupo mudou de estratégia de vendas. A tomada de decisão até aqui descrita defende o dinamismo das relações, de forma que mitiga a importância de possíveis planejamentos e seleções prévias dessas relações. Com isso, enfatiza o caráter adaptativo da construção das mesmas, de forma não causal, racional e, moldando-se à conjuntura que a empresa estava, eventualmente, vivenciando, indo de acordo com a lógica *Effectuation*, referente à exploração de oportunidades emergentes de forma não preditiva (SARASVATHY 2001). Quando o Grupo Morena Rosa muda de estratégia, leva em conta os efeitos possíveis a partir dos meios disponíveis (idem, ibidem).

A mudança de estratégia de vendas para o Paraguai teve um pivô central - por meio de uma paraguaia de nome Grece, o Grupo Morena Rosa iniciou a exportação de coleções atuais e não mais de saldo de coleções passadas. A estratégia de internacionalização utilizada neste caso foi a exportação direta. Grece, segundo os entrevistados, teve um papel fundamental na fixação especificamente da marca Morena Rosa, pois, ela vendia para 13 *boutiques* nos mais diferentes estados do país em questão. Em 2018, Grece é proprietária de uma loja monomarca Grupo Morena Rosa localizada em Assuncion-Py. Ela tem toda a construção de imagem, *layout* e padronização de uma loja franqueada “Clube Morena Rosa” como pode ser visto na Figura 5, mas não é uma franquia e os preços desta loja também não são tabelados.



Figura 5 - Loja Morena Rosa em Assuncion- Py



Fonte: Morena Rosa (2018).

Em 2012, o Grupo Morena Rosa teve um salto grande nas exportações. Neste ano, uma angolana de nome Hosana veio até o Grupo fazer uma visita. Ela conheceu a marca por intermédio de brasileiras que viviam na Angola e sua intenção era levar as marcas do grupo para o país em questão. Hosana passou a comprar peças de segunda linha (peças com pequenos defeitos ou que não atingiram o padrão de vestimenta, cor, lavagem, acabamento, etc) e peças de saldo de coleção. As vendas neste período, por conta desta cliente, eram grandes e alcançavam a marca de 100.000 (cem mil) peças por venda, por coleção. Hosana é parceira do grupo até hoje, com um volume menor de venda, mas com o mesmo padrão de peças.

A aprendizagem sobre como internacionalizar, ou ainda, sobre como utilizar as estratégias de internacionalização ocorreu vagarosamente. Na primeira exportação para a Angola, o Grupo Morena Rosa enviou as roupas por meio de um *container* tradicional, assim sendo, as roupas exportadas sofreram muitas avarias durante o transporte chegando na Angola mofadas, molhadas e impróprias para venda, sendo assim inutilizadas. A partir deste ocorrido, e do prejuízo acarretado, o grupo passou a se especializar nos modais de transporte para o envio de confecção a outros países. Ou seja, a aprendizagem sobre os processos necessários a internacionalização ocorreu na medida em que a experiência foi sendo acumulada.

A estratégia de internacionalização utilizada no caso de exportação para a Angola foi a exportação direta. Frese (2009) ressalta que o empreendedor, de acordo com a abordagem *effectuation*, busca encontrar a melhor combinação dos meios que ele tem disponível, no caso do Grupo Morena Rosa, o contato com Hosana e a possibilidade de venda a outro país (acesso ao mercado. Uma vez identificado espaço no mercado, resultante dessa combinação, novos passos são dados para alcançar um sucesso ainda maior (idem, ibidem).

No caso boliviano citado, após um período de venda como pessoa física e posteriormente a formalização do Grupo Morena Rosa como empresa exportadora, Maria, a mesma boliviana citada no início desta seção, passou a vender as marcas do Grupo Morena Rosa, coleções atuais a preços cheios. Atualmente, Maria é proprietária do grupo Amap, que tem diversas lojas na Bolívia como a Marcia.Maria, famosa multimarcas boliviana a loja Morena Rosa localizada em Santa Cruz de la Sierra, que comercializa, além da marca homônima, Zinco, Joy e Maria Valentina. O Grupo Morena Rosa é responsável por todo o processo de exportação, utilizando assim como estratégia de internacionalização a exportação direta.

Segundo os entrevistados E1 e E2, este caso específico de exportação causou algumas alterações, não só no volume de venda para países estrangeiros, mas nas palavras de E2 “a loja em Santa Cruz de la Sierra mudou o mercado de moda desta região. O mercado boliviano vivia de moda Argentina e depois da entrada dos produtos do Grupo Morena Rosa, o padrão de consumo mudou e muitas marcas brasileiras como Colcci, Lança Perfume, Capodarte, PatBo, Arezzo, também começaram a exportar para lá, o que acabou mudando o mercado de moda boliviano”. Ou seja, a ação (mudança no mercado de moda boliviano) foi resultante dos meios disponíveis (SARASVATHY, 2001). A interação entre as organizações é resultado de transações que visam estabelecer acordos que admitam acessos a novos meios. Maria chegou a abrir uma loja em La Paz, também na Bolívia. Mas La Paz é uma região muito fria e somente conseguia vender duas coleções por ano (as coleções de inverno). Como o inverno brasileiro é mais brando que o boliviano, esta loja em La Paz passou a não fazer muito sentido e a mesma encerrou as atividades. Nesse cenário, no início do processo (abertura da segunda loja na Bolívia), o resultado final é imprevisível, pois depende de quais atores se comprometerão e reagirão. Assim, as oportunidades são criadas a partir de um processo que se transforma constantemente, sendo fundamentado na ação dos atores sobre o meio (idem, ibidem).

Grace e Maria são duas personalidades importantíssimas para o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa. Foram citadas inúmeras vezes em todas as entrevistas e são clientes fiéis do Grupo, ou seja, o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa foi facilitado pela rede de relacionamentos e as relações existentes apresentam um impacto sobre a escolha de mercados para entrar (JOHANSON; VAHLNE 2003).

O Grupo exporta para muitos outros países. A saber (em ordem de relevância comercial): Japão, Angola, Portugal, Estados Unidos, Costa Rica, República Dominicana, Nova Zelândia, Chile e Canadá. Destes países, a exportação para os Estados Unidos e para o Chile (além do Paraguai e Bolívia) são feitos diretamente para os lojistas. Para os outros países- Japão, Angola, Portugal, Nova Zelândia, Costa Rica, República Dominicana e Canadá- o Grupo Morena Rosa exporta para *tradings* e estas fazem a comercialização do produto no referenciado país. Em 2018 o Grupo está em negociação para vender seus produtos por meio do *marketplace* da Amazon o que pode influenciar na quantidade de peças exportadas pelo grupo. O processo de internacionalização do Grupo consolidou-se de maneira comportamental e por meio de experiências. O Grupo Morena Rosa vem ganhando o mercado internacional de forma gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No quadro 4 apresentam-se em ordem de relevância os países aos quais o Grupo Morena Rosa exporta por meio de *tradings*.

**Quadro 4 - Relevância dos países aos quais o Grupo Morena Rosa exporta por meio de *tradings***

Posição	País
1°	Japão
2°	Angola
3°	Portugal
4°	Nova Zelândia
5°	Costa Rica
6°	República Dominicana
7°	Canadá

Fonte: Elaborado pela autora

O Japão, em 2018, é um país que merece destaque no comércio internacional do Grupo Morena Rosa. Pois, a trading que compra diretamente do Grupo é de brasileiros. Esta trading distribui as peças do Grupo Morena Rosa para lojas multimarcas. Muitas destas lojas multimarcas vendem - além das peças do Grupo Morena Rosa- outras marcas brasileiras e se localizam em uma regiões na qual há muitos brasileiros residindo e trabalhando. Brasileiros estes que conhecem as marcas do Grupo Morena Rosa. Assim sendo, o Japão se destaca como o país (por meio de *tradings*) que mais compra do Grupo. No quadro 5 são apresentados, em ordem de relevância, os países aos quais o Grupo Morena Rosa exporta diretamente para lojistas.

**Quadro 5- Relevância dos países aos quais o Grupo Morena Rosa exporta diretamente para lojistas**

Posição	País
1º	Bolívia
2º	Paraguai
3º	Estados Unidos
4º	Chile

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser percebido, o Grupo Morena Rosa utiliza da somente a estratégia de internacionalização denominada exportação direta, pois, neste tipo de estratégia de internacionalização, a organização passa a ser exportadora de seu bem ou serviço com autonomia, ou seja, sem intermediários (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Apesar do grande número de países atendidos pelo grupo, a receita advinda de exportação não atinge 1% do faturamento do Grupo que produz quase 2.000.000 (dois milhões) de peças por ano. Esta pequena porcentagem é resultado de inúmeros fatores, segundo E2. O primeiro deles é que o produto do Grupo Morena Rosa é bastante diferenciado e nas palavras de E2 “ Quando falamos de Estados Unidos e Europa, os consumidores destes países

desenvolvidos buscam moda por dois fatores principais: preço ou alto valor agregado como as grandes grifes –Channel e etc. Nós ficamos no meio, não somos competitivos quando se fala em preço e também não somos uma marca de referência quando se trata de valor agregado”. Outra dificuldade de entrada dos produtos do Grupo em outros países é a modelagem. Como exemplo, o bojo de algumas blusas, o formato do *denin*, padrão corpóreo e etc. Além da modelagem, as estações do ano do Brasil ( hemisfério sul) não coincidem com a maioria das estações dos países para os quais o Grupo exporta (hemisfério norte). Sendo assim, o Grupo acaba exportando somente no fim da coleção da estação em questão.

Um dos produtos destaques de venda ao exterior do Grupo Morena Rosa é o *beachwear*. Na palavras de E3 “ Nosso biquíni, ou melhor, nosso *beachwear* todo – que compreende chinelos, saídas de praia, toalhas, bolsas, esteiras e etc- é um grande *case* de sucesso. A moda praia brasileira é referência em outros países é só por ser brasileira já carrega um grande valor agregado, é tida como grife”.

Para que a área de relações internacionais do Grupo Morena Rosa passe a ter mais representatividade, seria necessário, segundo E6 que o Grupo montasse uma planta de produção específica para a exportação. Para que as estações produzidas coincidam com as estações do países para os quais exporta e a modelagem seja adequada também. Porém esta mudança acarreta investimentos altíssimos, já que afeta todo o processo de produção- da criação a venda. Em 2018 o setor de relações internacionais não tem um orçamento muito grande, já que no Grupo em questão o orçamento é definido a partir do volume de vendas, portanto esta planta de produção ainda é um plano a longo prazo. No quadro 4 encontram-se sintetizados os incentivos e dificuldades do processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa.

**Quadro 6- Incentivos e dificuldades do processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa**

Incentivos	Dificuldades
<i>Beachwear</i> brasileiro bem conhecido e valorizado no mercado mundial	Modelagem das roupas (padrão corpóreo)
Brasileiros que residem no exterior e conhecem a marca	Estações do ano (hemisfério norte <i>versus</i> hemisfério sul)

Boa aceitação das peças “sobras de coleção”	Falta de conhecimento da Marca pelos consumidores externos
Ações do PEIEX – Feiras e lojas no exterior	Tendências de moda não coincidem (por conta das estações)
Redes de relacionamentos	Falta de conhecimento sobre a logística do comércio exterior
Vislumbre de oportunidades (tomada de decisão <i>effectual</i> )	Falta de conhecimento dos processos de venda ao mercado externo

Fone: Elaborado pela autora

A venda internacional, em 2018, não é um dos objetivos principais do Grupo, que nas palavras de E1 “ mal conseguimos atender o mercado interno, que no caso do Brasil é muito grande e demanda muito da nossa produção”. O que para Johanson e Vahlne (1977) faz parte dos estágios do processo de internacionalização, no qual, primeiramente, as empresas consolidariam sua participação no mercado doméstico e depois buscariam mercados externos. Nas palavras de E2, “nosso setor de comércio exterior é um setor que vive de oportunidades, apareceu, estamos vendendo”. E nas palavras de E1 “Na verdade a oportunidade acabou aparecendo e a gente abraçando”. Esta visão de oportunidade aparece na abordagem *effectual*, na qual o produto final é imprevisível e a oportunidade é produzida de maneira que sucessivamente, transforma realidades existentes (as oportunidades de internacionalização do Grupo Morena Rosa) em possíveis mercados. Essa transformação é estabelecida pelas contingências e realizada pelos atores a partir de suas experiências, parcerias e do ambiente no qual está inserido (READ E SARASVATHY, 2005). Mesmo não sendo um dos objetivos principais, o Grupo Morena Rosa participa de ações do Peiex e feiras e missões internacionais com certa frequência (em torno de 3 vezes por ano).

As organizações e empresas, com as quais o Grupo Morena Rosa mantém contato frequentemente são representadas por seus maiores clientes, fornecedores, instituições de ensino ligadas a moda em Cianorte (UEM e UNIPAR) e os franqueados do Clube Morena Rosa. Estes relacionamentos com clientes e fornecedores apresentaram as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto

e contatos frequentes, ou seja, os laços são imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos com as instituições de ensino apresentaram as seguintes características: confiança, troca de informação refinada, resolução de problemas em conjunto e contatos frequentes, ou seja, os laços são imersos (UZZI, 1997) e fortes (GRANOVETTER, 1985). O Grupo Morena Rosa é bastante ativo na Cidade de Cianorte e nas semanas de moda/ eventos acadêmicos realizados nas instituições de ensino. Muitos dos colaboradores que fazem parte do departamento de estilo do Grupo Morena Rosa são advindos destas instituições de ensino. Os relacionamentos com os franqueados tem as mesmas características dos acima citados, ou seja, são imersos e fortes. O Grupo Morena Rosa está em processo de expansão no sentido de lojas próprias, ou seja, uma parte das lojas Clube Morena Rosa são franquias, outra parte é loja própria do grupo, gerida pelo próprio grupo.

Os relacionamentos são do tipo simples (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007), ou seja, cada empresa representa um único papel em relação à outra. As instituições que forneceram os recursos que viabilizaram a internacionalização do Grupo Morena Rosa são as seguintes: Instituto Mercosul, Sebrae, ASCONVEST, Banco do Brasil, APEX (Agência Brasileira de Promoção a Exportação e Investimento) por meio do PEIEX (Projeto Extensão Industrial Exportadora). O Grupo Morena Rosa mantém contato muito frequente com o Instituto Mercosul e contato frequente com o Peiex. Ou seja, o grupo Morena Rosa mantém laços fortes (GRANOVETTER, 1985) com o Instituto Mercosul e com a APEX.

O instituto Mercosul foi uma instituição ímpar na internacionalização do Grupo Morena Rosa, fornecendo recursos acerca do processo burocrático, documentos, licenças e processos pelo qual o grupo deveria passar para se tornar uma empresa exportadora. Johanson e Vahlne (1977) argumentam que o conhecimento pode ser considerado um recurso. A APEX por meio do PEIEX fornece oportunidades internacionais e convites a feiras e exposições. Como exemplo, uma ação inédita promovida pelo Texbrasil, o Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira, desenvolvido pela ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) e pela Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). No qual 15 marcas nacionais ocuparam uma exclusiva pop up store em Santa Cruz de la Sierra, sendo estas marcas: Animale, A.Brand, Maria Filó, Cholet, Scarf Me, CYN, Joy, Letage, Karin Feller, DB Rainbow, Intensify Me, Morena Rosa, Zinco, Maria Valentina e Shoulder. A loja temporária foi uma parceria do Texbrasil com o grupo Amap (O grupo Amap

é de propriedade da Maria- a boliviana citada durante a descrição do processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa).

Assim sendo, as redes de relacionamentos foram essenciais para a internacionalização da Morena Rosa, principalmente para a obtenção de recursos (conhecimento sobre os processos e conhecimento do mercado internacional. Porém, como percebe-se pela descrição do processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa, algumas clientes Pessoa Física foram essenciais para que o Grupo se tornasse internacional. Pessoas estas que conheceram a marca e decidiram a levar para seu país de origem o que influenciou a internacionalização do Grupo Morena Rosa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resgate ao objetivo dessa pesquisa - analisar como a tomada de decisão *Effectual* e a rede de relacionamentos influenciaram o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa -destacam-se diversas considerações. Primeiramente a fase embrionária em que a pesquisa sobre a internacionalização de organizações estabelecidas em países emergentes (KUADA; SORSEN, 2000). Há ainda, dentro dos estudos sobre internacionalização teorias que descrevem os mecanismos usados (por exemplo, redes de negócios) para reduzir a incerteza característica de um ambiente de negócios internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2003), mas estas teorias não informam como o tomador de decisão age em condições de incerteza (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014), o que provocou uma necessidade de maiores aprofundamentos nas pesquisas associadas a tomada de decisão durante o processo de internacionalização.

A segunda consideração partiu da seleção do objeto de estudo. O setor têxtil/de confecção é representativo nacional, estadual e regionalmente. A cidade em que o empreendimento pesquisado está localizado- Cianorte- faz parte do corredor da moda do Paraná e tem o título de capital do vestuário, sendo assim referência neste setor. O Grupo pesquisado é bastante expressivo na cidade, e na região, O Grupo Morena Rosa – companhia de capital fechado, com uma estrutura física e organizacional sofisticada, marca reconhecida nacional e internacionalmente- tem um aspecto pouco comum a empresas do seu porte: é um grupo familiar, no qual a alta administração e por conseguinte, os tomadores de decisão são da mesma família, sendo que o cargo de presidente foi ocupado pelo seu fundador durante 25 anos, e o atual presidente é atualmente o filho do fundador do grupo.

O processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa apresenta tais características: o mercado doméstico foi desenvolvido antes do mercado internacional, foi observado que se passaram 16 anos desde a fundação da empresa (1993) até a primeira exportação (2009); não havia no Grupo uma experiência internacional prévia; os mercados foram desenvolvidos em série: primeiramente o Paraguai e a Bolívia, seguido pela Angola e em 2018 o Grupo está presente em mais de 10 países e prestes a entrar no *marketplace* da Amazon; o ritmo de internacionalização foi gradual; a aprendizagem na internacionalização deu-se de maneira lenta e seu ritmo foi regido pela capacidade de aprender com a experiência acumulada; as redes e os parceiros de negócio foram usados nos estágios iniciais do processo

de internacionalização; A internacionalização não faz parte da estratégia principal do Grupo. Todas as características acima citadas refletem o processo de internacionalização Tradicional/Gradual (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

A internacionalização do grupo Morena Rosa deu-se de forma inesperada, e seu primeiro contato com o mercado internacional não foi intencional. Estrangeiros que conheceram a marca quando estiveram no Brasil, efetuaram compras como pessoas físicas e levaram a mercadoria para seus respectivos países. Posterior a estas compras esporádicas, em 2009 o grupo se tornou oficialmente uma empresa exportadora e desde o início exporta seus produtos por meio da exportação direta. A decisão de internacionalizar o Grupo partiu de seu fundador, e foi influenciada principalmente pelas sobras de coleções que ficavam estocadas na sede do grupo e acabavam ocupando espaço e não trazendo nenhum tipo de retorno financeiro.

A tomada de decisão no que se refere a internacionalização do Grupo Morena Rosa apresenta tais características: visão de futuro de criação; exploração de contingências, o decisor tinha a seu dispor um grande estoque de saldo de coleção e decidiu o enviar a outro país a fim de diminuir este saldo, ou seja, o tomador de decisão utilizou como base para entrar em ação os cenários possíveis e não os cenários desejados. Estas características vão ao encontro da abordagem *effectual* em que há exploração de contingências e as decisões são dependentes do ator (Sarasvathy, 2001) e ainda, que a oportunidade é produzida de tal forma que, continuamente, transforma realidades existentes em possíveis mercados.

Os principais relacionamentos que influenciaram a internacionalização do Grupo Morena Rosa são , por um lado representados por organizações e instituições (os maiores clientes, os fornecedores, as instituições de ensino ligadas a moda em Cianorte - UEM e UNIPAR- eos franqueados do Clube Morena Rosa); E por outro lado representado por clientes informais que conheceram as marcas por meio de amigos ou de visitas ao Brasil e que são atuais expoentes da presença do Grupo Morena Rosa nos países em que residem. Estes relacionamentos exemplificam como as redes de relacionamentos influenciam a internacionalização.

Essa pesquisa demonstra que: (I) o processo de internacionalização de um grande grupo que tem um administração familiar e as decisões são tomadas de maneira mais simplificada; (II) a influência da tomada de decisão *effectual* e das redes de relacionamentos na internacionalização de uma organização advinda de um país emergente. Para o grupo Morena Rosa, objeto de estudo, a pesquisa pode colaborar com a identificação de algumas

lacunas que ocorreram no processo de internacionalização, do posicionamento internacional que o grupo toma e algumas vantagens competitivas.

Ao findar essas considerações finais, faz-se necessário direcionamento para pesquisas futuras. Pesquisas futuras poderiam adentrar em outros segmentos ou setores para compreender o processo de internacionalização e a tomada de decisão. Também poderiam aprofundar o conhecimento na tomada de decisão para se internacionalizar de empresas familiares.

Da mesma forma, para outros estudos, sugere-se que a população seja maximizada e que possam ser realizados estudos quantitativos com os mais diferentes tomadores de decisão. Destaca-se aqui, a grande relevância que esta pesquisa trouxe para a formação acadêmica e de pesquisadora da autora, uma vez que possibilitou o acesso a uma vasta literatura, um grande número de informações, um melhor conhecimento do setor, fruto de observações, análise e entrevistas.

Do mesmo modo, a presente pesquisa proporcionou ao campo científico um estudo que se atente às especificidades da atuação no mercado internacional do vestuário, atrelada à influência da rede de relacionamentos e a tomada de decisão *effectual*, bem como demonstrar aos pequenos, médios e grandes produtores do setor do vestuário, mecanismos para a inserção no comércio internacional e como a rede de relacionamentos auxilia e contribui para a sua entrada no mercado consumidor externo. Sendo que, empresas deste mesmo setor ao se depararem com o caso estudado nesta pesquisa, podem antecipar-se as dificuldades, erros e fatores que tornaram a o processo de internacionalização do Grupo Morena Rosa mais árduo. Sendo esta uma contribuição gerencial para as outras organizações deste mesmo setor.

Toda pesquisa apresenta limitações, e este estudo não está isento destas. Sendo que uma das limitações se deve a estratégia de pesquisa escolhida que foi o estudo de caso único, pois seus resultados não podem ser generalizados para outras empresas ou setores. Finalizando, talvez fosse interessante, em estudos posteriores, enveredar por uma discussão mais profunda sobre a internacionalização de empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo prospectivo setorial: têxtil e confecção**. Brasília: ABDI, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TEXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **O poder da moda: cenários, desafios e perspectivas**. 2015. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Publicacao/120429.pdf>> Acesso em: 08 out. 2017.

ABIT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA TEXTIL E DE CONFECÇÃO. Dados do setor, 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>> Acesso em: 05 jan. 2018.

ANDERSSON, S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 627-643, 2011.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (Apex-Brasil). **Quem somos**. 2018. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>> Acesso em: 01 out. 2017.

BASS, B. M. **Organizational Decision Making**. Illinois: Homewood, 1983.

BAILEY, K. D. **Methods of social research**. New York: The Free Press, 1994.

BAPTISTA, Josil Rocio Voidela. **Relações socioeconômicas em rede: a governança no Arranjo Produtivo do Vestuário de Cianorte no Estado do Paraná**. 2005. 126 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico)–Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/JOSIL\\_VOIDELA\\_BAPTISTA.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/JOSIL_VOIDELA_BAPTISTA.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2017.

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

BATALIOTI, Telma. **Cianorte: ocupação pioneira, modernização da agricultura e impactos sócio-espaciais**. 2004. 192 f. Dissertação (Mestrado em Geografia)–Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2004. Disponível em: <<http://sites.uem.br/pge/documentos-para-publicacao/dissertacoes-1/dissertacoes-2004-pdfs/TelmaBatalioti.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Glence: Free Press, 1952.

BHOWMICK, S. Effectuation and the dialectic of control. **Small Enterprise Research**, v. 18, n. 1, p. 51–62. 2011.

BLIEMEL, M.; MCCARTHY, I., MAINE, E. **A Typology of Entrepreneurial Network Configurations: Integration of Network Structures and Flows**. AGSE 2010.

- BONAGLIA, F.; GOLDSTEIN, A. Strengthening productive capacities in emerging economies through internationalisation: evidence from the appliance industry. **Working Paper** n.262, Development Centre Working Papers, July 2007.
- BUCHANAN, J. M. V.; VANBERG, J. The market as a creative process. **Economics and Philosophy**, v. 7, p. 167-186. 1991.
- CAMARA, M. R.G.; SOUZA, L.G.A; OLIVEIRA, M.A. O corredor da moda do norte-noroeste do Paraná a luz dos arranjos produtivos locais. **Revista Paranaense de desenvolvimento**, Curitiba, n. 110, p. 33-68, jan./jun. 2006.
- CANONICE, B. C. F. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 3. ed. Maringá: EDUEM, 2014.
- CÂMARA, M. R. G.; SOUZA, L. G. A., OLIVEIRA, M. A. O corredor da moda do norte-noroeste do Paraná à luz dos arranjos produtivos locais. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.110, p. 33-68, jan./jun. 2006.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, 2 (1), p. 1-25, 2006.
- CASTILLA, E. J. et al. Social networks in silicon valley. In: LEE, Chong-Moon et al. (Ed.). **The silicon valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship**. Stanford: Stanford University Press, 2000.
- CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, v.21 n. 1 p. 3-22, jan./1984.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHANG, S. J.; ROSENZWEIG, P. M. The choice of entry mode in sequential Foreign Direct Investment. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 747-776, 2001.
- CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. F. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30-61, 2009.
- CHE SENIK, Z.; SCOTT-LADD, B; ENTREKIN, L.; ADHAM, K. A. Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 9, p. 259-281, 2011.
- CHETTY, S.; AGNDAL, H. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprise. **Journal of International Marketing**, v. 15 n.1 p. 1-29, 2007.
- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n.

1, p. 57-81, 2004.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. The process of SME internationalization: British firms entering in Brazil. In: EnANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 30., 2010, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

CIOFF, H. **Cianorte**: sua história contada pelos pioneiros. Maringá: Ideal, 1995.

CISZEWSKA-MLINARIC, M., OBLOJ, K., WASOWSKA, A. . Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. **Journal of East European Management Studies**, 21(3), 275-297, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **O setor têxtil e de confecção e os desafios da sustentabilidade**. Confederação Nacional da Indústria, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – Brasília : CNI, 2017.

COLBARI, A. A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Ed.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241–272.

COVIELLO, N.E. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

COVIELLO, N. E.; COX, M. P. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 2-3, p. 113-132, 2006.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design**: Choosing Among Five Approaches. v. 2.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of ‘high performing’ UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 167-185, 2005.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 221-246.

CZINKOTA, M. R; RONKAINEN, I. A.; TARRANT, J. J. **The Global Marketing Imperative**: positioning your company for the new world of business. Illinois: NTC Business Books, 1995.

DIB, L. A. R.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus Internacionalização gradual: um estudo sobre Born global na Indústria Brasileira de Software. In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DELLAGNELLO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de Conteúdo e sua Aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Eds.). . **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 97–118.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). . **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15–41.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 9-29.

DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R.; Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 66, n.1. p. 37–59. 2008.

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

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what they are? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ – FIEP. **Desempenho do comércio exterior Paranaense**. Janeiro, 2018.

FORSGREN, M., HAGSTRÖM, P. Ignorant internationalization? Internationalization Patterns for Internet-Related Firms. **Communication & Strategies**, n.42, p. 209-224, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 3-14.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRESE, M. Toward a psychology of entrepreneurship - An action theory perspective. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 5(6), 437-496, 2009. doi: 10.1561/03000000028.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Ed. Vozes, p. 64-89, 2002.

GALKINA, T.; CHETTY, S. K. Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. **Management International Review (MIR)**, v. 55, n. 5, p. 647-676, 2015.

GEMSER, G.; BRAND, M.L. Exploring the internationalization process of small businesses: a study of Dutch old and new economy firms. **Management International Review**, Gütersloh, v.44, n.2, p.127-150, 2004.

GHANATABADI, F. Impact of entrepreneurs on the process of internationalization of small and medium-sized enterprises in Iran. In ETEMAD, H. **The Process of internationalization in emergin SMEs and Emerging Economies**. Edward Elgar Publishig,Cheltenham, UK, 2013.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, capítulo 10.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GORINI, A. P. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, 2000.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

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

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. Organizational decision making: Mapping terrains on different planets. In. **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making** 2008. P. 1-29.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: Are SMEs different? **Small Business Economics**, n.24, p.431-450, 2005.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Estudo da competitividade do setor do vestuário no estado do Paraná**: relatório setorial. dez. 2013.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI) **Brasil Textil 2017**. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/cont/brasil-textil-2017-login>> Acesso em: 01 dez. 2017.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Caderno estatístico município Cianorte**. Maio 2018. Disponível em:



<<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=87200>> Acesso em: 02 maio 2018.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Arranjo produtivo local do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte no Estado do Paraná**. Curitiba, PR: IPARDES, 2004. Disponível em: <[www.ipardes.gov.br/webasis.docs/apl\\_cianorte\\_nota\\_tecnica.pdf](http://www.ipardes.gov.br/webasis.docs/apl_cianorte_nota_tecnica.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Caderno estatístico município de Cianorte**. Dez. 2013. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdf.php?Municipio=87200>>. Acesso em: 08 jun. 2014.

GHEMAWAT, P. Distance still matters, **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, 2001.

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

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-22, 1975.

KOTLER, P. **Marketing management**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) **Export internationalizing research – enrichment and challenges**, (Advances in International Marketing, (8). Nova York: JAI Press. p.11-26. 1996.

KALINIC, I.; SARASVATHY, S. D.; FORZA, C. Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 635-647, 2014.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, 2003, vol. 34, issue 6, 516-529.

KRIPPENDORF, K. **Content analysis, an introduction to its methodology**, Sage Publications, London, 2004.

LIMA, Ângela Maria de Sousa. **As faces da subcontratação do trabalho**: um estudo com trabalhadoras e trabalhadores da confecção de roupas de Cianorte e região. 2009. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)-Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2009.

MAIA, K. Confecções em Cianorte: um distrito industrial? **Revista de Economia**, Curitiba, PR, n.19, p.137-176, 1995.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, A. C. S. **A nossa diferença é a criatividade!**: a configuração do setor industrial de moda em Cianorte/PR. 208 f. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais )- Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais e Humanas, 2015.

MARQUES, W. L. **História de Cianorte**: sua criação. São Paulo: Ed. Clube dos Autores, 2013.

MATHEWS, J.A. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, Singapur. a, v.23, n.1, p.5-27, 2006.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MORENA Rosa. **Perfil 2017**. Disponível em:  
<<http://www.grupomorenarosa.com.br/pt/sobre/>> acesso em: 01 jan. 2017.

MOTA, L. T. **História do Paraná**: ocupação humana e relações interculturais. Maringá: Eduem, 2005.

MURITIBA et al.. International Strategy, Cultural Distance and Management Policies in Brazilian Multinational Companies. **Globalization, Competitiveness & Governability**, v. 4, n. 3, 2010.

NEL, E.; BINNS, T; BEK, D. Fair trade and alternative food networks in the internationalization of small-scale rural entrepreneurs in South Africa. In ETEMAD, H. **The Process of internationalization in emergin SMEs and Emerging Economies**. Edward Elgar Publishig,Cheltenham, UK, 2013.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Face-to-face: Making network organizations work. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1992. p. 288-308.

NUMAGAMI, T. The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: a Reflective Dialogue in Defense of Case Studies. **Organization Science**, 9, 1, 1998.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490193.

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

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R. HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 400-433.

PATEL, P.; FERNHABER, S. A.; McDOUGALL-COVIN, P. P.; VAN DER HAVE, R. P. Beating competitors to international markets: the value of geographically balanced networks for innovation. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 691-711, 2014.

PENG, M. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, p. 803-829, 2001.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PÉPECE, O.M.C. Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

PEREIRA, J. A; VERDU, F. C. . Resources, capabilities and innovation combined with the firm social networks: the internationalization of Oníria. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia (Impresso)**, v. 8, p. 401-416, 2015.

PERRY, J. T.; CHANDLER, J. T.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4. p. 837 – 861. 2012.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

READ, S.; DEW, N.; SARASVATHY, S. D.; SONG, M.; WILTBANK, R. Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 3, p. 1-18. 2009.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RICHARDSON, R. J. et al.(Org) **Pesquisa social**. 3. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, H. C. m. Produção acadêmica do tema internacionalização divulgada nos periódicos nacionais: Um estudo bibliométrico. **Internext**, Brasil, v. 11, n. 1, p. 1-20, maio 2016. ISSN 19804865.

- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (orgs). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROSS JUNIOR, W.T.; ROBERTSON, D.C. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, jul. 2007.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.
- SARASVATHY, S. D. How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm. 1998. Unpublished Doctoral Dissertation, Carnegie Mellon University, 1998.
- SARASVATHY, D., SIMON, H. A., LAVE, L. Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 33, n. 2, p. 207-226. 1998.
- SARASVATHY, S. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-288. 2001a.
- \_\_\_\_\_. Entrepreneurship as economics with imagination. **Society for Business Ethics**, v. 3, n. 2, p. 1-18. 2001b.
- SARASVATHY, S.D.; KOTHA, S. Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The RealNetworks case. In J. Butler (Ed.), **Research on management and entrepreneurship**. Greenwich, CT: IAP, Inc, 2001. p. 31-62.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; VELAMURI, R.S.; VENKATARAMAN, S. Three views of entrepreneurial opportunity. In Z. Acs & D. Audretsch (Eds.), **Handbook of entrepreneurial research**. Dordrecht: Kluwer. 2003. p. 141-160.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New Market Creation through Transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 15, n. 5, p. 533-565. 2005.
- SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 113-135, 2010.
- SHANE, S., & VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 8, p. 343-370, 25 maio 2010

SANTOS, E. A.; SILVA, F. R.; LIMA, E. O. Equipes de Direção na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: uma Revisão Sistemática. In.: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 18., 2015, São Paulo, **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2015.

SARMENTO, C. F. B.; CARVALHO, C. A. S.; DIB, L. A. R. *Effectuation* e a influência das redes sociais em internacionalização de *startups* em aceleradoras. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, n. 11, v. 1, p. 63-76, 2016.

SCHLÜTER, J.; SCHMITZ, D.; BRETTEL, M.; JARKE, M.; KLAMMA, R. Causal vs. Effectual Behavior - Support for Entrepreneurs. In PROCEEDINGS OF THE 5TH INTERNATIONAL I\* WORKSHOP 2011, Trento, Italy. **Anais...** August 28-29, 2011, CEUR Workshop Proceedings, v. 766, p. 126-131.

SCOTT, J. Centrality and Centralization. In: \_\_\_\_\_. **Social Network Analysis: a handbook**. 2. ed. London: SAGE Publications, cap. 5, p. 82-99. 2003.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2011). **Micros e pequenas empresas em números**. Recuperado de <http://www.sebraesp.com.br>.

SEIFRIZ, M. A. **Internacionalização e imigração no contexto das pequenas e médias empresas** 2012, 127 f.. Tese (Doutorado em Administração)–Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, 50, 1, 20-24. 2007.

SILVA, D. M. A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a necessidade de Adaptação do Composto de Marketing aos Novos Mercados. In: ENANPAD. Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

SULL, D.N.; ESCOBARI, M E. **Sucesso Made in Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TASIC, I. A. B. **Strategy and entrepreneurship: decision and creation under uncertainty**. 2007. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, EAESP, São Paulo – SP, 2007.

TREVISAN, L. N. Internacionalização de Empresas Brasileiras: Uma Aplicação do “Modelo de Uppsala”. **eGESTA – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios (UNISANTOS)**, v. 5, n. 3, ju.-set./2009.

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

VENKATARAMAN, S., SARASVATHY, S. D. Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an untold Story. In M. A. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), **Handbook of Strategic Management**: 650-668: Blackwell Publishers, 2000.

VERDU, F. C. **Rede de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização**. 2010. Tese (doutorado em Administração)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

VERDU, F. C. A internacionalização de uma pequena empresa. In EnANPAD ENCONTRO CIENTIFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 35. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VERDU, F. C.; BULGACOV, S. A internacionalização de uma pequena empresa. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, p. 179, 2012.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Eds.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13–28.

XU, D.; MEYER, K. E. Linking theory and context: ‘Strategy research in emerging economies’ after Wright et al. (2005). **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 7, p. 1322-1346, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: University Press Cambridge, 1994.

WELCH, D.; WELCH, L. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n.3, p. 11-28, 1996.

WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.-C.,; WELCH, L. S. Preexport activity: The first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, 8(1): 47–58. 1978.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZONTANOS, G.; ANDERSON, A. R. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice, **Qualitative Market Research**, v. 7, n. 3, p. 228 - 36. 2004.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista

APÊNDICE 2: Critérios para classificação de empresas quanto ao porte (MDIC e SEBRAE)

**APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista**

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Duração: início \_\_\_\_\_ término \_\_\_\_\_

**Perfil do respondente**

Nome:

Cargo/atividades que desempenha:

Tempo de trabalho na organização:

Grau de instrução:

**Bloco 1 - Background**

Empresa:

Setor:

Data de fundação da empresa:

Local de fundação:

Empreendedores:

Forma de constituição:

História da empresa. Como começou e se desenvolveu? Motivo da iniciativa.

Qual é o tamanho atual da empresa (volume de negócios, funcionários)?

Quais são os principais produtos / serviços / soluções da empresa?

Formação e experiência do tomador de decisão (educação, experiência de trabalho, experiência fora do país: trabalho, intercâmbio, viagens de estudo).

A empresa teve alguma experiência de pré-internacionalização (importação, importação de tecnologia, contratos internacionais, etc.).

Em que países a empresa está presente?

Quem são os clientes da empresa?

**Bloco 2 - Visão geral do processo de internacionalização (Adaptado de KALINIC.; SARASVATHY; FORZA, 2014.**

Descreva o processo de internacionalização da sua Empresa.

Quando e como você começou as operações internacionais? Por que?



Quem foram os primeiros clientes e em quais mercados estrangeiros?

Como você estabeleceu os contatos iniciais?

Condições e fatores que dificultaram as operações no exterior

Condições e fatores que incentivaram as operações no exterior

Recursos necessários para efetivar a internacionalização

Como os recursos foram obtidos

**Bloco 3 - Decisões e tomada de decisões (com um foco específico em internacionalização "não planejada") Adaptado de KALINIC.; SARASVATHY; FORZA, 2014.**

Qual o nível de conhecimento do mercado externo a empresa possuía antes de se internacionalizar?

**Bloco 4 - Redes interorganizacionais (Adaptado de Verdu, 2010)**

Relacionamentos significativos que possam ter influenciado a internacionalização

Tipo de relacionamento

4.3 A seguir indique de 3 a 6 organizações (empresas e cooperativas) com as quais sua organização mantém contato mais frequente. Na sequência, indique também as características do relacionamento (confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto), a frequência dos contatos e o tipo de relacionamento.

Nome da organização	Confiança existente no relacionamento – escolha uma das alternativas					Troca de informação refinada – escolha uma das alternativas					Resolução de problemas em conjunto – escolha uma das alternativas					Frequência dos contatos – escolha uma das alternativas					Tipo de relacionamento – escolha quantas alternativas forem necessárias				
	Muita confiança					Muita troca					Muita resolução em conjunto					Muito frequente					Comprador	Fornecedor	Parceiro	Concorrente	Outro. Qual? _____
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o
1.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o
2.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o
3.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o
4.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o
5.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o
6.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	c	f	p	cc	o

4.4 Indique se sua organização se relaciona ou não com as organizações abaixo relacionadas. Caso exista relacionamento, indique também a frequência dos contatos, qual tipo de recurso necessário à internacionalização que esta instituição fornece e por fim, especifique o recurso fornecido.

Nome da instituição	Sua organização se relaciona com esta instituição?		Se sim, qual a frequência dos contatos – escolha uma das alternativas				
	Sim	Não	Muito esporádico	Esporádico	Nem esporádico nem frequente	Frequente	Muito frequente
1. Instituto Mercosul	S	N	1	2	3	4	5
2. SEBRAE	S	N	1	2	3	4	5
3. ASCONVEST	S	N	1	2	3	4	5
4. UEM, UNIPAR	S	N	1	2	3	4	5
6. ACIC	S	N	1	2	3	4	5
7. <i>Trading</i> Qual? _____	S	N	1	2	3	4	5
8. APEX (PEIEX)	S	N	1	2	3	4	5
9. Outra. Qual? _____	S	N	1	2	3	4	5

## APÊNDICE 2

### Critérios para classificação de empresas quanto ao porte (MDIC e SEBRAE)

**Quadro 6 - Critérios para definir porte de empresa**

Porte Empresa	Indústria		Comércio e Serviços	
	Número de empregados	Valor exportado	Número de empregados	Valor exportado
<b>Micro</b>	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil
<b>Pequena</b>	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
<b>Média</b>	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
<b>Grande</b>	Mais de 200	Mais de US\$ 20 milhões	Mais de 80	Mais de US\$ 7 milhões

**Fonte:** MDIC (2016)

Nota: Caso uma empresa enquadre-se ao mesmo tempo em critérios de portes diferentes, é classificada no critério maior.

**Quadro 7 - Critérios de classificação de empresas quanto ao número de empregados**

<b>Porte empresa</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
	<b>Número de empregados</b>	<b>Número de empregados</b>
<b>Micro</b>	Até 19	Até 9
<b>Pequena</b>	De 20 a 99	De 10 a 49
<b>Média</b>	De 100 a 499	De 50 a 99
<b>Grande</b>	Mais de 500	Mais de 100

**Fonte:** SEBRAE (2016)