

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo

EDI CARLOS DE OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA REDE DE RELACIONAMENTOS SOCIAIS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO:
o caso da Cooperativa Artisans Brasil

Maringá

2013

EDI CARLOS DE OLIVEIRA

**A INFLUÊNCIA DA REDE DE RELACIONAMENTOS SOCIAIS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO:
o caso da Cooperativa Artisans Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Reinert.

Maringá

2013

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

O48i	<p>Oliveira, Edi Carlos de</p> <p>A influência da rede de relacionamentos sociais na internacionalização : o caso da Cooperativa Artisans Brasil / Edi Carlos de Oliveira. -- Maringá, 2013.</p> <p>142 f. : il. color.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Maurício Reinert. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.</p> <p>1. Internacionalização. 2. Rede de relacionamentos. 3. Comércio justo. 4. Redes sociais. I. Reinert, Maurício, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p>
------	--

CDD 22.ed. 658.4

EDI CARLOS DE OLIVEIRA

**A INFLUÊNCIA DA REDE DE RELACIONAMENTOS SOCIAIS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO:**

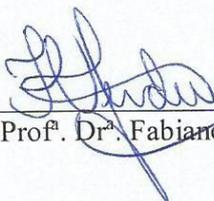
o caso da Cooperativa Artisans Brasil

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

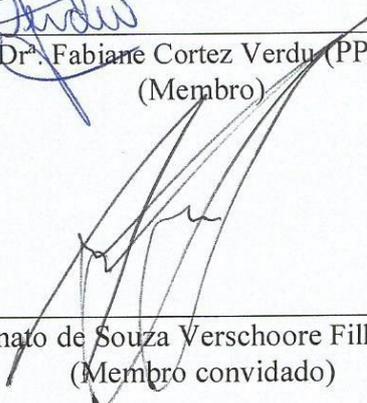
Aprovada em 12 de dezembro de 2013.



Prof. Dr. Mauricio Reinert (PPA/UEM)
(Presidente)



Prof. Dr. Fabiane Cortez Verdu (PPA/UEM)
(Membro)



Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho (PPG/UNISINOS)
(Membro convidado)

À minha família...

Em tudo o que faço, tenho vocês em pensamento!

AGRADECIMENTOS

A vida é uma construção em conjunto e um projeto como este dependeu da ajuda de muitos.

Agradeço primeiramente a Deus por ter iluminado meu caminho, proporcionado saúde e disposição para superar todos os obstáculos e obter mais esta conquista, sempre colocando as pessoas certas na minha vida.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), pela oportunidade oferecida por meio deste curso de mestrado.

Ao Professor orientador Dr. Maurício Reinert, pela atenção, confiança, incentivo, apoio e orientação durante minha caminhada acadêmica. Aprendi muito com você e pela prontidão e disponibilidade no auxílio a todas as dúvidas, inquietações e anseios ao longo desta pesquisa, expresso aqui meus agradecimentos e minha admiração.

Agradeço também o aprendizado oferecido e a convivência tão valiosa com os professores Luiz Tatto, Álvaro José Periotto, Maurício Reinert, Fabiane Cortez Verdu, Olga Maria Coutinho Pépece, Hilka Pelizza Vier Machado e João Marcelo Crubellate, que muito contribuíram em minha formação acadêmica ao compartilharem não só as disciplinas, mas o encantamento pela busca, construção e compartilhamento do conhecimento.

Agradeço aos membros convidados da banca de qualificação e de defesa desta dissertação, Professora Dr^a. Fabiane Cortez Verdu e Professor Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, pelos comentários respeitosos e pertinentes apresentados no momento do exame de qualificação, bem como pelas sugestões que enriqueceram o texto final.

Agradeço a minha família, pelo amor e incentivo nesta jornada acadêmica...

À Andréia – minha esposa – pelo amor, paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente e pelo apoio incondicional em tudo que faço; e à minha filha Cecília, que muitas vezes brincou no meu colo enquanto digitava esta dissertação. As duas suportaram as ausências, a distância, o estresse e agora partilham comigo mais esta conquista.

Ao meu pai Idelmo (*in memoriam*), que sentiria muito orgulho de mim se ainda estivesse aqui; à minha mãe Jacira, que sempre transmitiu os valores importantes da vida e me incentivou nos estudos como forma de crescimento pessoal e profissional; aos meus irmãos Sueli e Edmar, que me estimularam com palavras de incentivo e força; às minhas sobrinhas Isabela e Lígia, que às vezes perguntavam como estava o mestrado; ao meu sogro João e minha sogra Edileuza, que mesmo distantes sempre me incentivaram por reconhecer a importância do mestrado pra mim.

Agradeço ao Márcio Novelli, ao Evaristo de Oliveira Ferraz e à Jaiane Aparecida Pereira, por contribuírem com o suporte e o aprendizado sobre os *softwares Atlas.ti e Ucinet*.

Agradeço ao João Berdu Garcia Junior por possibilitar o desenvolvimento desta pesquisa, dando-me todo apoio e informações necessárias.

Agradeço aos colegas do Mestrado pelo período que passamos juntos e às amigas que se estenderão por muitos anos: Bruno Eduardo Procopiuk Walter, Claudia Cristina Macceo Sato, Elisabete Camilo, Everton Verga, Gustavo Antonie Risso, Jheine Oliveira Bessa Franco, Josiane Barbosa Gouvêa, Liciane Roling, Luciana Angelino Gonçalves, Luiz Fernando Soares da Silva, Rocío del Pilar López Cabara e Stephanie Duarte Esteban. Com todos vocês partilhei os mesmos desafios, dilemas e superações. Que bom que foram vocês!

Agradeço ao Bruhmer – secretário do programa – pela sempre gentil e cordial presteza no atendimento aos mestrandos.

Agradeço às artesãs e a todos que contribuíram nas entrevistas, por dispenderem seu tempo para transmitir as informações necessárias.

Agradeço aos amigos que, direta ou indiretamente, acompanharam, torceram e contribuíram para que chegasse até aqui.

Àqueles que não estão nominados aqui, mas que de uma forma ou de outra contribuíram no processo de elaboração desta dissertação, deixo registrado meus agradecimentos.

A todos e a cada um, muito obrigado e que Deus os abençoe!

“Eu tenho uma espécie de dever, dever de sonhar, de sonhar sempre, pois sendo mais do que um espetáculo de mim mesmo, eu tenho que ter o melhor espetáculo que posso. E, assim, me construo a ouro e sedas, em salas supostas, invento palco, cenário para viver o meu sonho entre luzes brandas e músicas invisíveis.”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Nesta dissertação buscou-se compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, com corte transversal e perspectiva longitudinal. Os dados primários foram coletados por meio de treze entrevistas semiestruturadas com os atores que compõem a rede. Para mapear a rede de relacionamentos, utilizou-se a técnica *snowball*, na qual os atores sociais mencionaram os nomes de outros atores com os quais mantém algum tipo de laço social. Os dados secundários foram angariados por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Depois que os dados estavam organizados, utilizou-se o *software Atlas.ti* para fazer a codificação das entrevistas e, posteriormente, a análise de conteúdo. A análise do caso possibilitou o levantamento de uma discussão acerca das temáticas abordadas, demonstrando que a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil é explicada pela organização da rede de relacionamentos sociais para exploração de um nicho específico de mercado na França – o comércio justo. Assim, a estratégia de internacionalização cooperativa favoreceu o entendimento da forma de ingresso no mercado externo e a caracterização desta Cooperativa como *born global* pela atuação no cenário internacional desde o início das atividades. Porém, cabe o destaque de que um dos achados desta pesquisa mostra que a organização da rede de relacionamentos sociais e o comércio justo foram os impulsionadores da internacionalização desta Cooperativa, pois quando da análise de sua rede de relacionamentos sociais, percebeu-se que a atuação específica de um *broker* possibilitou a ligação da Cooperativa à rede francesa Artisans Du Monde. Além da relevância da rede de relacionamentos sociais na internacionalização, esta foi de grande valia quando o mercado externo não apresentava demanda pelos produtos das artesãs, em função da crise econômica que se instaurou na Europa em 2008, o que limitou a continuidade da internacionalização da Cooperativa. Diante deste contexto, mais uma vez sua rede de relacionamentos desenvolveu manobras estratégicas para que pudesse explorar o mercado nacional, aproveitando a linha do Desenvolvimento Regional Sustentável, onde a Cooperativa participou de feiras; disponibilizou os produtos artesanais na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil; ganhou um prêmio da FECOMÉRCIO; lançou sua loja virtual; foi selecionada em dois projetos do Programa Talentos do Brasil Rural, sendo que o primeiro foi o direito de participar das doze cidades-sede onde acontecerão os jogos da Copa do Mundo de 2014 – comercializando seus produtos e o outro foi pelo projeto “Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda”, que fomentará a aquisição de recursos de empresas que queiram fazer doações ou patrocínios de parte do Imposto de Renda que têm a pagar; incluiu o Instituto Vale da Seda como novo parceiro no negócio, que além de beneficiar a Cooperativa com o selo holográfico BR Code nas etiquetas dos produtos (para garantir a procedência dos produtos provenientes de seda), possibilitará a internacionalização para os países com os quais o Instituto Vale da Seda desenvolver contatos de negócios. Assim, dados os benefícios proporcionados pela rede de relacionamentos sociais, os resultados da pesquisa demonstram que esta influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.

Palavras-chave: Internacionalização. Rede de relacionamentos sociais. Comércio justo.

ABSTRACT

This master's thesis seeks to understand how the network of social relationships influenced the internationalization of Cooperativa Artisans Brasil. A descriptive study was conducted with cross-sectional and longitudinal perspective, the primary data were collected through thirteen semi-structured interviews with actors that make up the network. To map the network of relationships, we used the snowball technique, in which social actors mentioned the names of other actors in which they have some kind of social bond. Secondary data were gathered by means of literature and documentary analysis. After the data were organized, the software Atlas.ti was used to code the interviews and later content analysis. The case analysis enabled the raising of a discussion of the themes, demonstrating that the internationalization of Cooperativa Artisans Brasil is explained by the organization of the network social relationships to exploit a particular niche market in France - fair trade. Thus, the strategy of internationalization favored the understanding of how to enter the foreign market and the characterization of this Cooperative as a born global performance in the international arena since the beginning of the activities. However, it is worth highlighting that one of the findings of this research shows that the organization of the network social relationships and fair trade drove the internationalization of this Cooperative, because when analyzing their network of social relationships, it was noticed that the specific action of a broker enabled the connection to the Cooperative with network French Artisans Du Monde. Besides the relevance of social network relationships in the internationalization, this was very useful when the market had no external demand for artisan product, due to the economic crisis that has introduced in Europe in 2008, which restricted the continuity of the Cooperative's internationalization. In face of this context, once again your network relationships developed strategic actions to exploit the national market, taking the line of Regional Sustainable Development, where the Cooperative participated in fairs, it placed the products on the Sustainability Store of Banco do Brasil; was awarded by FECOMÉRCIO; opened an online store, was selected in two projects of the program "Talentos do Brasil Rural", where the first was the right to participate in the twelve host cities where it will be the 2014 World Cup games – marketing their products the other was the project "Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda", which aim the acquisition of resources from companies wishing to make donations or sponsorships from the income tax they have to pay; the "Instituto Vale da Seda" was included as a new partner in the business, which in addition to benefiting the Cooperative with the BR Code holographic seal on product labels (to ensure the origin of silk products), it will enable internationalization for countries in which the "Instituto Vale da Seda" develops business contacts. So, given the benefits provided by the network social relationships, the research results show that it has influenced the internationalization of Cooperativa Artisans Brasil.

Keywords: Internationalization. Network of social relationships. Fair trade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do processo de operacionalização da pesquisa.....	59
Figura 2: Rede de relacionamentos sociais da Vila Rural Esperança.....	67
Figura 3: Rede de relacionamentos sociais do entrevistado 10.....	68
Figura 4: Rede de relacionamentos sociais da Vila Rural Esperança e de E10.....	69
Figura 5: Fusão da rede de relacionamentos sociais da Vila Rural e de E10.....	69
Figura 6: Ligação das redes sociais na qual E1 se torna o <i>broker</i>	70
Figura 7: Rede de relacionamentos sociais da Associação dos moradores com E7.....	78
Figura 8: Logotipo da Cooperativa Artisans Brasil – Seda Justa.....	85
Figura 9: <i>Website</i> da Cooperativa Artisans Brasil.....	87
Figura 10: Rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil com E8.....	87
Figura 11: Rede de relacionamentos com inclusão de E7 como cooperada.....	89
Figura 12: Rede de relacionamentos com voluntária da Loja Virtual da Cooperativa.....	94
Figura 13: Delimitação da imersão existente na rede de relacionamentos da Cooperativa... 100	
Figura 14: Rede de relacionamentos organizacionais da Cooperativa Artisans Brasil.....	103
Figura 15: Delimitação da região do Vale da Seda.....	104
Figura 16: Relacionamentos organizacionais do Instituto Vale da Seda.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese dos modos de entrada nos mercados externos.....	26
Quadro 2: Cronograma de realização das entrevistas.....	59
Quadro 3: Procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da receita bruta proveniente da exportação.....	75
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMUSEP	Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense
APEX	Agência brasileira de promoção de exportações e investimentos
COCAMAR	Cooperativa Agroindustrial de Maringá
CODAPAR	Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná
COPRASEDA	Cooperativa dos Produtores de Artesanato de Seda Ltda.
D.C.	Definição Constitutiva
D.O.	Definição Operacional
DRS	Desenvolvimento Regional Sustentável
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FDC	Fundação Dom Cabral
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo
FENABRA	Feira Nacional da Agricultura Familiar
FETAEP	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Paraná
FLO	<i>Fairtrade Labelling Organizations International</i>
IAPAR	Instituto Agrônômico do Paraná
IDE	Investimentos Diretos no Exterior
IFAT	Federação Internacional de Análises Técnicas
IFTA	<i>International Federation of Alternative Trade</i>
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MST	Movimento dos Trabalhadores Sem Terra
MU	Modelo de Uppsala
PEIEX	Projeto de Extensão Industrial Exportadora
PRONAC	Programa Nacional de Apoio à Cultura
PROVOPAR	Programa do Voluntariado Paranaense
SE	Sociologia Econômica
SEAB	Secretaria da Agricultura e do Abastecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPL	Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral
SINDVEST	Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá
SNCJS	Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário
UEM	Universidade Estadual de Maringá

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	22
2.1.1 Estratégias de Internacionalização.....	23
2.1.2 Modelo de Uppsala.....	27
2.1.2.1 Redes para Internacionalização.....	29
2.1.3 Empreendedorismo Internacional.....	31
2.2 REDES SOCIAIS.....	33
2.2.1 Imersão Social.....	34
2.2.2 Características da Rede de Relacionamentos.....	36
2.2.3 Buracos Estruturais.....	41
2.3 COMÉRCIO JUSTO.....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	48
3.1.1 Perguntas da pesquisa.....	48
3.1.2 Apresentação das categorias de análise.....	49
3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise.....	49
3.1.2.2 Definição constitutiva de outros termos relevantes.....	53
3.2 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	54
3.2.1 Delineamento da pesquisa.....	54
3.2.2 Interesse pela pesquisa e escolha do caso.....	56
3.2.3 Coleta de dados.....	57
3.2.4 Análise dos dados.....	60
3.2.5 Limitação da pesquisa.....	63

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4.1 BREVE HISTÓRICO DE NOVA ESPERANÇA E DA VILA RURAL ESPERANÇA.	64
4.2 O CASO – COOPERATIVA ARTISANS BRASIL.....	67
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	107
4.3.1 Internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.....	108
4.3.2 Rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil.....	112
4.3.3 Influência da rede de relacionamentos na internacionalização da Cooperativa..	115
5 CONCLUSÃO.....	120
6 REFERÊNCIAS.....	126
APÊNDICES.....	135
Apêndice I – Roteiro de entrevista.....	136
Apêndice II – Detalhamento da coleta de dados.....	138

1 INTRODUÇÃO

O novo padrão de competitividade alicerçado pela globalização e a consequente abertura das fronteiras entre os países culmina com a busca pela unificação dos mercados, a alavancagem das transações e o aumento da concorrência entre as organizações, sobretudo no que tange às estratégias de posicionamento no mercado (DALMORO, 2008). Com isso, algumas organizações buscam alterar aspectos inerentes a seus ambientes interno e externo para influenciar seu desempenho e garantir sua sobrevivência por meio de incrementos de competitividade, alçando espaço no mercado internacional. A internacionalização, desta forma, se mostra como uma das possibilidades mais atrativas para impulsionar a atuação das organizações em outros mercados – dentre eles o internacional.

Pode-se dizer que a participação no mercado externo não é mais exclusiva de grandes organizações de países desenvolvidos, pois organizações de menor porte estão angariando espaço na esfera internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994). Isso pode acontecer em função da atuação em redes, quando as organizações se estruturam e passam a coligar objetivos comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009) ou por meio da atuação em nichos específicos de mercado, como é o caso das cooperativas (MORATO, 2012), que buscam – por meio de um empreendedor/líder – fortalecer a atuação comercial, intensificar a competitividade e obter um aumento de participação no mercado, sobretudo em transações internacionais, sem deixar de lado seus valores e princípios (MONTALDI, 2008).

Para tanto, Almeida (2007) destaca que as organizações precisam incutir a ideia de que internacionalizar-se significa muito mais do que simplesmente ampliar a visão que se tem do mercado – local e global – é preciso perceber a diversidade existente entre os Estados-Nação e a complexidade em termos de atuação de mercado, levando em consideração as especificidades inerentes a cada país, interpretando as mais diversas realidades e encontrando o modelo de negócios mais adequado para garantir uma atuação competitiva além-fronteiras.

Desta forma, na incessante busca pela competitividade, Dib (2008) salienta que as organizações podem seguir o caminho tradicional de internacionalização, começando suas atividades no mercado doméstico e depois se aventurarem no mercado externo ou fazer o caminho inverso, iniciando as atividades diretamente no mercado internacional, acelerando sua internacionalização e aumentando as estatísticas das organizações que se internacionalizam precocemente, conhecidas como *born globals* – organizações jovens, que desde sua fundação buscam obter vantagens competitivas com atuação em negócios

internacionais (OVIATT; McDOUGALL, 1994; BELL; McNAUGHTON, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Quando se discute internacionalização, diversas estratégias se apresentam como favoráveis para que esta prática se estabeleça. Dentre elas pode-se citar o foco em nichos específicos de mercado, como o comércio justo, que pode ser entendido como um modelo de comércio mundial dedicado a produtores e trabalhadores pobres e desfavorecidos, cuja filosofia está centrada no desenvolvimento sustentável e na autonomia destes produtores e trabalhadores por meio do acesso aos mercados interno e externo, favorecendo a dinamização da economia local (SEBRAE, 2005). Seguindo estas premissas, as organizações que se enquadram nestes princípios podem se aproveitar do comércio justo e dos preceitos da sustentabilidade para buscar expansão e atuação no mercado internacional.

Além do comércio justo, as redes de relacionamentos sociais também são vitais para a internacionalização das organizações, pois estas minimizam as dificuldades e possibilitam a troca de conhecimentos que tornam a internacionalização mais forte, potencializando os negócios e tendências no mercado internacional como uma estratégia de ponta (ROLOW; FLORIANI; AMAL, 2011). Assim, mesmo com a existência de redes organizacionais, percebe-se que as redes de relacionamentos sociais são as responsáveis para que os laços sejam ampliados e as oportunidades afluídas – facilitando a internacionalização, pois muitas vezes a constituição de laços entre os atores sociais é pré-existente às próprias organizações e redes organizacionais, o que favorece a identificação de oportunidades internacionais e o estabelecimento da confiança em relações consolidadas e duradouras.

Neste contexto, quando uma organização cooperativa se propõe ao desenvolvimento de algum empreendimento, pode atuar tanto no mercado local, quanto se beneficiar de nichos específicos do mercado externo para comercializar seus produtos, alavancando sua atuação por meio da rede de relacionamentos sociais com foco na internacionalização. Deste modo, apresenta-se a Cooperativa Artisans Brasil como objeto de estudo desta pesquisa, sendo que esta organização cooperativa teve seu processo de internacionalização aparentemente rápido por começar a desenvolver produtos que eram de interesse de uma rede de lojas de comércio justo da França e que tinha como pré-existência uma rede de relacionamentos sociais consolidada, que propiciou sua atuação internacional desde o início de suas atividades.

A Cooperativa originou-se de um projeto permeado pelo DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável, a partir do Programa Universidade Sem Fronteiras, da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná. A Artisans Brasil é uma cooperativa formada somente por mulheres da área rural de Nova Esperança, cidade conhecida como a “Capital da

Seda” e localizada no Estado do Paraná – maior produtor de seda de todo o Ocidente (VALE DA SEDA, 2012).

As artesãs da Cooperativa Artisans Brasil desenvolvem produtos artesanais derivados de matéria-prima natural – seda (cachecóis, echarpes, kaftans, etc) e exportaram para a rede francesa de lojas Artisans Du Monde, que valoriza o artesanato como forma de identidade regional e manifestação cultural, atrelada à certeza de que não existe exploração no processo de produção artesanal e que as artesãs recebem de maneira justa por seus trabalhos, enquadrando o consumo como forma de ação social por meio do comércio justo, uma filosofia que consiste em parcerias comerciais sustentadas pela transparência e respeito aos participantes, de modo que a renda gerada pelo comércio internacional seja distribuída de maneira justa entre as artesãs, assegurando o desenvolvimento sustentável.

O modelo de atuação desta cooperativa instigou uma oportunidade de negócios internacionais por um empreendedor, resultando na constituição do Instituto Vale da Seda e no desenvolvimento de um projeto que leva o mesmo nome, cujo objetivo é propiciar aos trinta municípios que compõem a região delimitada pela bacia hidrográfica dos rios Pirapó e Bandeirantes, região conhecida como Vale da Seda, que compreende a delimitação da AMUSEP (Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense), as possibilidades de atuação vinculada à cadeia produtiva da seda, como aconteceu com a Cooperativa Artisans Brasil. Quando colocado em prática, o Projeto Vale da Seda buscará assegurar a qualidade dos produtos derivados da seda para exportação, atribuindo um selo de qualidade que irá garantir a composição, qualidade, origem e responsabilidade com o DRS dos atores sociais que fizerem parte do projeto, incluindo a Cooperativa Artisans Brasil, que é a primeira organização credenciada pelo Instituto Vale da Seda.

Ante o exposto, demonstra-se a relevância de realização de pesquisas ligadas aos temas apresentados, principalmente por relacionar o comércio justo a uma organização cooperativa internacionalizada e por perceber a importância dos relacionamentos sociais para este fim, que de acordo com Caldas *et al* (2010), propicia o desenvolvimento, a sustentação e a expansão do mercado, manifestada por meio de oportunidades, relações e interações, garantindo alavancagem e ampliação do negócio. Destarte, pelo fato da Cooperativa Artisans Brasil ter iniciado suas atividades diretamente no mercado externo e por ter servido de modelo para a criação do Instituto Vale da Seda, buscar-se-á investigar como a rede de relacionamentos sociais contribuiu e de que forma essa rede influenciou a internacionalização da Cooperativa em questão.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização de uma pequena cooperativa. Deste modo, o entendimento do contexto, dos fatores e das relações entre os atores sociais que fomentaram esta atuação, bem como a organização da Cooperativa em uma rede de relacionamentos sociais, sua relação com a filosofia do comércio justo e sua internacionalização desde a origem das atividades serão investigados no intuito de dar respostas ao seguinte problema de pesquisa:

Como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo como propósito responder a questão problema desta pesquisa, apresenta-se primeiramente o objetivo geral e, em consonância com este, os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear a formação da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil;
- Descrever a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil;
- Analisar a interação entre a rede de relacionamentos sociais e a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No que tange ao aspecto teórico, esta pesquisa se mostra relevante por abordar temas emergentes, como a internacionalização – sobretudo de pequenas organizações configuradas como *born globals* – a rede de relacionamentos sociais e o comércio justo. Nota-se que estes temas não são inéditos em termos de discussão, porém esta pesquisa visa contribuir com diferentes abordagens em se tratando de arranjos e relações entre eles, pois discutidos de modos isolados, estes construtos teóricos ainda não foram amarrados, ou seja, não existem estudos que demonstrem a influência da rede de relacionamentos sociais na constituição específica de *born globals* que não apresentam alto poder de mercado, grandes investimentos em tecnologia e inovação; e que atuam direcionadas em um nicho específico de mercado (comércio justo), como é o caso da Cooperativa Artisans Brasil. Assim, a originalidade desta pesquisa reside no fato de buscar o estabelecimento de conexões entre internacionalização, rede de relacionamentos sociais e comércio justo.

Investigar a atuação internacional de uma pequena cooperativa que se vinculou à filosofia do comércio justo para desenvolver produtos artesanais a partir da seda e explorou um nicho específico de mercado, comercializando 100% de sua produção no mercado externo e se caracteriza como *born global* justifica o interesse de investigação. Assim, buscar-se-á constatações que expressem a relação entre a rede de relacionamentos sociais, a exploração do comércio justo enquanto nicho específico de mercado e a internacionalização, para compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização desta cooperativa, impulsionando-a a explorar um nicho específico de mercado na França, assegurado pelas práticas do comércio justo.

A literatura vigente esbarra na dificuldade de explicar o fenômeno da internacionalização precoce frente às abordagens tradicionais. A tensão entre o novo e o tradicional marca a dinâmica das organizações; não há consenso no que tange às formas de ingresso das organizações no mercado externo, justificando a ampliação da teoria sobre *born global* na discussão sobre internacionalização – um processo no qual as organizações aumentam sua participação no cenário internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977). As estatísticas que demonstram estes fatos são cada vez mais ascendentes e explicam que há um incremento de velocidade e complexidade nos processos de internacionalização, justificando que a compreensão desta nova forma de atuação internacional mostra-se latente (SILVA, 2011).

Nos casos dos países em desenvolvimento – como o Brasil – os estudos ligados à internacionalização se intensificaram na última década (RITOSSA; BULGACOV, 2009), bem como os estudos sobre as *born globals*, pois esta forma de atuação pode ajudar as organizações menores a enfrentar o desafio de participação em novos mercados, internacionalizando seus produtos (SILVA, 2011) e criando vantagens competitivas com a comercialização em outros países (OVIATT; McDOUGALL, 1994). O comércio justo também pode levar as organizações à internacionalização, sendo que esta forma de comércio é de extrema relevância às organizações que atuam ou queiram atuar no mercado externo, pois seus preceitos regem o desenvolvimento das atividades de maneira ética e consciente, podendo este tipo de comércio alternativo ser visto como uma forma de atuação que agrega vantagem competitiva às organizações por meio da internacionalização (OGASAVARA; ARAÚJO, 2011).

Outro aspecto que contribui na atuação internacional são os relacionamentos em rede, dada a possibilidade de troca de informações, que afeta o fluxo e a qualidade do conhecimento que circula entre os atores sociais (GRANOVETTER, 2005), instigando as discussões sobre o acesso a oportunidades (VERDU, 2010). Deste modo, a teoria de redes de relacionamentos sociais se estabelece em função da troca de conhecimentos e experiência, que fomenta a internacionalização e potencializa a atuação internacional, pois ao possibilitar a troca de informações entre os atores sociais, contribui com o desenvolvimento de competências e criação de vantagens competitivas (ROLOW; FLORIANI; AMAL, 2011).

A rede de relacionamentos sociais propicia alternativas para as organizações ingressarem em novos mercados, dentre eles o internacional (MARTES *et al*, 2006), sendo que a rede de relacionamentos internacionais gera novas estratégias de atuação, incita o interesse de vários pesquisadores e faz com que a temática ganhe importância na área de Ciências Sociais e passe a ser discutida no campo internacional (GRANOVETTER, 1985; BURT, 2004; CASTILLA *et al*, 2000). Pelo fato das redes sociais serem vistas como um conjunto de relações entre atores que causam impactos em questões sociais (MARTES *et al*, 2006), merece maior aprofundamento quando da análise de uma cooperativa internacionalizada.

Quanto ao aspecto prático, o estudo possibilitará a compreensão das contingências do processo de internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil e servirá para explicar como a rede de relacionamentos sociais influenciou sua internacionalização. Assim, os resultados serão importantes aos empreendedores e às organizações que atuam ou que queiram atuar no mercado externo, sobretudo por meio da exploração de nichos específicos de

mercado amparados pelas premissas do comércio justo, de forma a possibilitar a compreensão de que as informações e conhecimentos provenientes dos relacionamentos sociais de uma rede que ultrapassa os limites de fronteiras dos países e de como este processo pode ser organizado influencia a internacionalização.

Além dos empreendedores e organizações, os resultados servirão a toda comunidade do Vale da Seda, que poderá compreender a trajetória da Cooperativa Artisans Brasil para se vincular ao projeto do Instituto Vale da Seda e desenvolver as mesmas iniciativas em suas comunidades rurais. Além disso, os resultados poderão gerar subsídios aos produtores de casulo de Nova Esperança, para que se amplie a visão do mercado da seda no mundo, melhorando a gestão de suas propriedades rurais, já que Nova Esperança é o município que mais produz casulo de seda em todo o Ocidente (VALE DA SEDA, 2012). Espera-se que estes resultados sirvam para que as organizações – sobretudo as organizações cooperativas – consigam ver os benefícios do comércio justo e a importância do estabelecimento de uma rede de relacionamentos sociais solidificada, sendo que esta visão possibilitará a percepção de que o mercado externo é uma oportunidade a ser explorada e que pode garantir incrementos em termos de atuação e aumento de competitividade.

Permeado pelo problema da pesquisa, pelos objetivos e justificativas explicitadas, o próximo capítulo apresenta o referencial teórico, que tem por finalidade trazer à tona algumas concepções e conceitos de autores que são considerados *mainstream* das áreas temáticas desta pesquisa, para sustentar e fundamentar o desenvolvimento deste estudo, na ânsia de melhor entendimento, análise e discussão do problema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão resgatadas as abordagens teóricas inerentes à internacionalização, rede de relacionamentos sociais e comércio justo, tendo em vista que as redes de relacionamentos sociais podem levar as organizações a ampliarem seus contatos de negócios e, por conseguinte, a adotarem a possibilidade de atuação internacional por meio de nichos específicos de mercado como uma premissa que garanta maior participação no mercado global e incremento em termos de competitividade.

Ademais, considerando que no âmbito da internacionalização, a literatura aponta que o comércio justo pode ser visto como uma atividade geradora de competitividade e que a rede de relacionamentos sociais estimula o desenvolvimento de competências, influencia o ingresso e a manutenção da organização no mercado externo ao propiciar novidade e fornecer informações não redundantes por meio dos laços entre os atores sociais, estes três assuntos serão alvos de discussão: internacionalização, rede de relacionamentos sociais e comércio justo.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

No que tange aos fundamentos teóricos, o processo de internacionalização pode ser compreendido sob diferentes óticas, sendo que a premissa que sustenta esta análise é a de que a internacionalização é um fenômeno no qual as organizações se envolvem economicamente em operações além de suas fronteiras (CYRINO; BARCELLOS, 2006). Esse feito só se tornou possível em função da globalização dos mercados, que é frequentemente apresentada como o esforço estratégico para tratar o mundo ou uma parte significativa do mesmo como mercado único para se fazer negócios, bem como importante fonte de novos conhecimentos e alcance de novos mercados (TALLMAN; LINDQUIST, 2002).

O termo “globalização” não é definido de forma homogênea, mas geralmente descreve a crescente tendência global de fusão econômica, política e cultural, que tem conseqüências de longo alcance na definição de condições para políticas nacionais e internacionais. Sob um ponto de vista econômico, a globalização significa a formação completa de um mercado mundial e a mobilidade de capital sem precedentes (FLO, 2006, p. 59).

Ante o exposto, percebe-se que a expansão internacional refere-se a uma estratégia de maior presença no mercado externo, de modo que a integração global envolve uma estratégia de consolidação de mercados internacionais e as operações em uma única entidade mundial estratégica. Por esta razão, entender os motivos que levam as organizações a optarem por esta modalidade de atuação tem sido o intento de pesquisadores no campo do empreendedorismo e dos negócios internacionais; mas quando as investigações dizem respeito a organizações de menor porte, sobretudo as brasileiras, Hilal e Hemais (2003) destacam que não há uma constância de investigação e que isso pode ser em função do fenômeno da internacionalização ser recente no cenário brasileiro.

No escopo da internacionalização, Dib e Carneiro (2006) destacam a possibilidade de estudá-la a partir de aspectos econômicos e comportamentais. Os aspectos econômicos contemplam as seguintes teorias, que procuram examinar a maximização dos retornos econômicos baseados na objetividade e na razão: Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Teoria dos Custos de Transação, Teoria do Paradigma Eclético e Teoria do Ciclo de Vida do Produto. As teorias que compreendem os aspectos comportamentais são: Empreendedorismo Internacional, Modelo de Uppsala e Teoria das Redes para Internacionalização.

A seguir, serão apresentadas as estratégias de Internacionalização, evidenciando os modos de entrada existentes para o ingresso no mercado internacional e, posteriormente, será dada ênfase às Teorias Comportamentais da internacionalização: Modelo de Uppsala e Empreendedorismo Internacional, deixando-se de lado as teorias ligadas aos aspectos econômicos do processo de internacionalização.

2.1.1 Estratégias de Internacionalização

Levando-se em consideração que as estratégias utilizadas pelas organizações no mercado local não se aplicam quando estas decidem ampliar sua participação no mercado internacional, é necessária a adoção de estratégias específicas para a internacionalização (MEYER; MEYER; MATOS, 2010). Isso acontece pelo fato da globalização fazer com que as organizações se utilizem de abordagens diferenciadas para formular estratégias para a entrada no mercado internacional (PARKER, 1999).

Quanto aos modos de entrada, a escolha está ligada à estratégia de comercialização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), sendo que esta faz parte de um processo evolutivo na qual grande parte das organizações inicia sua internacionalização exportando seus produtos e, posteriormente, estabelece subsidiárias de vendas ou mesmo instala unidades produtivas no exterior, resultando nas seguintes estratégias para o ingresso nos mercados internacionais: exportação, contratual e IDE – Investimento Direto no Exterior (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Os diversos modos podem ser entendidos como um *continuum* de níveis crescentes de comprometimento de recursos, controle, exposição ao risco e potencial de lucros, que vão da exportação à criação de subsidiárias (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

A **exportação** é uma atitude estratégica que propicia o desenvolvimento para a organização e “[...] caracteriza-se pela remessa para fora de um país de artigos nele produzidos” (EIDELCHTEIN *et al*, 2007, p. 3), de maneira que a experiência junto ao mercado externo faz com que a mesma consiga atuar em uma dimensão global, ganhando competitividade por meio do aprimoramento de suas estratégias de produção. De tal modo, quando a estratégia é por exportação, considerada a forma mais simplificada de ingresso no mercado externo, esta pode ser direta, indireta ou cooperativa.

A exportação direta consiste em escritórios próprios no exterior, bem como filiais, subsidiárias ou distribuidores independentes, que possibilita à organização exercer maior controle sobre suas atividades internacionais e a possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo, porém também exige um maior comprometimento da organização em relação às outras estratégias (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Eidelchtein *et al* (2007) salientam que a exportação direta favorece a eliminação de intermediários, pelo fato do contato ser direto entre o exportador e o importador. Assim, “o exportador fatura a mercadoria em nome do importador, providencia todos os trâmites necessários para a exportação e recebe o pagamento diretamente do importador” (EIDELCHTEIN *et al*, 2007, p. 55). Dias e Rodrigues (2012) destacam que neste tipo de exportação o produto a ser exportado é faturado pela organização produtora à organização importadora, exigindo o conhecimento do processo de exportação em toda sua extensão.

A exportação indireta é uma alternativa disponível para as organizações que desejam iniciar sua internacionalização, mas que não possuem experiência suficiente para fazê-la de maneira independente, assim a exportação é realizada por organizações brasileiras, que adquirem os produtos para exportá-los (DIAS; RODRIGUES, 2012). Esta estratégia utiliza intermediários (agentes ou distribuidores localizados no país de origem da organização que se internacionalizou), que pode ser uma organização comercial exportadora, um agente de

exportação ou uma *trading company*, que atua como intermediária entre fabricantes e compradores nos processos de importação/exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A exportação cooperativa (*piggyback*), também chamada de exportação casada, envolve acordos com um parceiro que atua no mesmo segmento do exportador, no qual ocorre o uso da rede de distribuição já existente no mercado de destino para a venda dos produtos. Outra forma de exportação cooperativa é por meio da formação de cooperativas e consórcios, na qual organizações com linhas de produtos complementares ou não-competitivas se associam para exportação, o que permite às organizações exportadoras ter algum controle sobre suas operações no exterior (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Esta estratégia pode ser compreendida como uma inovação na distribuição internacional, tendo em vista que o sucesso dessa modalidade de exportação exige que as linhas de produtos se complementem e que contenham apelo aos mesmos tipos de consumidores (KEEGAN; GREEN, 1999). É importante destacar que sendo a exportação a porta de entrada para a internacionalização, as vendas por exportação são mais complexas do que as vendas no mercado local, pois envolvem aspectos tecnológicos, políticos e culturais (MEYER; MEYER; MATOS, 2010).

A estratégia **contratual** consiste na transferência de algum ativo específico, como tecnologia, patente ou marca para outra organização no exterior, de modo que esta passa a produzir segundo as regras definidas em contrato (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Essa estratégia pode ser realizada por meio das seguintes modalidades: acordo de licença, franquia, contrato de gestão e alianças estratégicas (BARBOSA, 2004).

O acordo de licença (licenciamento) é uma transação contratual entre organizações, onde há uma troca de ativos – na grande maioria das vezes intangíveis – como marca, *know how*, etc. – por *royalties* ou um valor fixo pago pela licenciada. A modalidade de franquia (*franchising*) pode ser percebida quando a organização que possui um *know how* ou uma marca estabelecida no mercado cede a terceiros o direito de distribuir seus produtos/serviços em determinado local por um período fixado, seguindo-se seus padrões de operação e utilizando-se da marca em troca do pagamento de *royalties* ao franqueador (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Por meio do contrato de gestão uma organização produz e atua sob a marca da organização subcontratada (ROCHA; ALMEIDA, 2006), ou seja, uma organização se propõe ao gerenciamento de todas ou de parte das operações de outra organização estrangeira, tendo como contrapartida rendimento fixo ou participação nos lucros. Por último, as alianças estratégicas consistem na união de duas ou mais organizações, para que juntas alcancem seus objetivos, tendo mais chances de sucesso e competitividade ao passo que o resultado deve ser benéfico para ambas (BARBOSA, 2004).

O **Investimento Direto no Exterior** possibilita às organizações que queiram atuar no mercado externo o total controle de suas operações (BARBOSA, 2004). Envolve a propriedade de plantas industriais ou unidades de produção no país estrangeiro, chamadas de subsidiárias, que podem ser classificadas como aquisição (negócio já existente) ou investimento do tipo greenfield (negócio totalmente novo). No caso de a subsidiária deter o controle integral da matriz, esta se configura como *sole venture*, já nas situações onde a propriedade e controle são compartilhados, configura-se como *joint venture* (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Para uma visão geral, Barbosa (2004) aponta as vantagens e desvantagens das principais formas de ingresso da organização no mercado internacional, como pode ser visualizada no quadro 1.

Modo de entrada		Vantagens	Limitações
Exportação	Indireta	Permite conhecer os mercados, com reduzido risco e baixo investimento.	Não permite uma estratégia própria e a empresa não tem contato direto com o mercado.
	Direta	Permite um maior controle sobre as vendas e uma aproximação da firma à realidade do mercado.	Necessita de investir em redes de comercialização.
	Exportação Cooperativa (<i>piggyback</i>)	Menores custos com a utilização dos canais de distribuição do parceiro local.	Necessidade de que os produtos complementem a linha do parceiro e tenham apelo para o mesmo público.
Contratual	Acordos de Licença	Não exige investimento inicial e permite uma entrada rápida nos mercados.	Não permite um retorno financeiro elevado e poderá criar um competidor potencial.
	Franquia	Investimento inicial é reduzido e o esforço de gestão é do franqueado.	Necessidade de controle financeiro e de qualidade dos franqueados.
	Contratos de Gestão	Inexistência de investimentos iniciais, permitindo uma entrada rápida no mercado.	Necessidade de efetuar controle de qualidade.
	Alianças Estratégicas	Reduz o capital necessário para entrar no mercado, divide o risco e permite o acesso a contatos locais.	Potenciais conflitos entre os parceiros, problemas relacionados à divisão do controle de gestão.
Investimento Direto (IDE)	Investimento <i>greenfield</i>	Permite a instalação de tecnologias no “estado da arte” e o design operacional pretendido.	Custo do investimento e tempo necessário para sua implementação.
	Aquisição	Permite a entrada rápida no mercado, o acesso aos canais de distribuição, reduzindo igualmente a concorrência.	Problemas relacionados à comunicação e coordenação com a estrutura existente.

Quadro 1: Síntese dos modos de entrada nos mercados externos.

Fonte: Barbosa (2004, p. 34)

2.1.2 Modelo de Uppsala

Na década de 70, a Universidade de Uppsala publicou alguns trabalhos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas, nos quais identificou alguns aspectos relevantes que contribuíram para o entendimento daquilo que se tornou uma abordagem de internacionalização e que posteriormente se expandiu e ficou conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais – berço do modelo comportamental, cuja preocupação era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam neste processo (HILAL; HEMAIS, 2003; ROCHA; ALMEIDA, 2006). A particularidade mais relevante da Escola de Uppsala foi abandonar o enfoque puramente econômico – até então vigente – e aderir à análise do processo de internacionalização com base nos aspectos comportamentais (HILAL; HEMAIS, 2003).

Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) destacam que o modelo de internacionalização de Uppsala se consolidou como a teoria da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Na Suécia e na Finlândia, os pesquisadores deram o nome de modelo de aprendizagem à abordagem em questão. Assim, Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) destacam que influenciados pela teoria comportamental de Cyert e March (1963) e pela teoria de crescimento da firma de Penrose (1959), que Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram o Modelo de Uppsala (MU), que advoga que a internacionalização se dá de maneira gradual, proporcionando conhecimentos às organizações.

Carneiro e Dib (2007) legitimam que a internacionalização se inicia quando a organização percebe que sua expansão no mercado doméstico está limitada. Assim, o MU parte da premissa de que a busca por novos mercados é um dos motivos que levam as organizações a se internacionalizar. Johanson e Vahlne (1977) destacam que quando as organizações iniciam suas operações internacionais, geralmente a desenvolvem em pequenos passos, ao invés de fazer grandes investimentos estrangeiros em pontos isolados no tempo. Nesta forma de ingresso, as organizações começam a exportar para um país por meio de um agente, depois estabelecem uma filial de vendas e, eventualmente, iniciam a produção no país de destino, resultando no ápice de seu envolvimento com o mercado internacional.

Para Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é afetada por oportunidades e riscos percebidos, que por sua vez influenciam as decisões. Assim, Chetty e Campbell-Hunt (2004) definem que o ponto de partida do MU é o de que a incerteza é oriunda da realização de negócios em mercados externos proveniente do desconhecimento e da falta de recursos, de

modo que tal incerteza leva as organizações a se acautelar em seu envolvimento com outros mercados. Devido à incerteza, o MU prevê o movimento na direção de mercados estrangeiros, de maneira que a escolha da estratégia de internacionalização se dá como resultado de uma série de decisões incrementais, na qual a organização acumula conhecimento, experiência e aumenta seu envolvimento nas operações internacionais, justificando que a aquisição de conhecimento e experiência seria, portanto, a base para passos incrementais no desenvolvimento das atividades no mercado internacional.

Para Johanson e Vahlne (1977) a falta de conhecimento é um obstáculo nas operações internacionais, mas devido seu caráter tácito, a solução consiste em operações próprias da organização, nas quais a organização aprende e ganha conhecimento ao ingressar gradualmente em outros países. Neste modelo dinâmico, o conhecimento geral e experiencial do mercado e o comprometimento de recursos das organizações afetam as decisões de negócios em pequenos passos incrementais nos mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAL; HEMAIS, 2003; RUZZIER; HIRISCH; ANTONCIC, 2006; VERDU, 2010; VERDU; BULGACOV, 2012).

Um aspecto interessante do MU é que as operações de internacionalização geralmente são iniciadas por meio de exportação direta, para que a organização tenha um melhor conhecimento do novo mercado a ser atendido e o envolvimento se fortalece ao passo em que os canais de comunicação, informação e conhecimento passam a ser melhorados (HILAL; HEMAIS, 2003). Assim, definindo a estratégia de internacionalização, a organização irá se envolver e se comprometer com o mercado internacional, acumulando experiência e fortalecendo sua atuação (JOHANSON; VAHLNE, 1977), pois é imprescindível a utilização da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de estratégias, competências e habilidades (PARKER, 1999). De tal modo, percebe-se que o MU é um dos mais empregados nos estudos que utilizam a abordagem comportamental (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004) e tem grande relevância por evidenciar o aprendizado organizacional nos processos de internacionalização (MEYER; MEYER; MATOS, 2010).

Para Campos *et al* (2011), o MU contemplou a abordagem do fenômeno da internacionalização durante a década de 70 e 80; porém, o modelo evoluiu e passou a incorporar a perspectiva de redes, recebendo o nome de “Teoria de Redes para Internacionalização”. Como será descrito na próxima seção, esta teoria salienta a relevância do conhecimento do mercado por meio dos contatos existentes para propiciar diferentes oportunidades e serve para explicar a rápida inserção de algumas organizações no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 2003).

2.1.2.1 Redes para internacionalização

A teoria de redes para internacionalização enfoca as relações existentes entre indivíduos, organizações e mercados, tanto que pode ser vista como uma evolução natural da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (HILAL; HEMAIS, 2003). Deste modo, Maciel e Lima (2002) destacam que uma rede dispõe de cooperação entre as organizações que consolidam acordos, no intuito de distribuir seus produtos, sendo este formato de negociação um modelo que favorece as organizações de menor porte que não têm experiência em introduzir seus produtos no mercado externo, correndo os menores riscos possíveis.

Para Johanson e Vahlne (2003) as redes são um conjunto de relações na qual as organizações realizam trocas entre si, de modo que estas relações podem levar à internacionalização ao propiciarem o desenvolvimento do conhecimento sobre necessidades, estratégias e recursos, promovendo o comprometimento entre os atores sociais que a compõem. Assim, o conhecimento derivado destas relações sociais favorece o surgimento de oportunidades no processo de internacionalização, facilitando a entrada das organizações em novos mercados. Deste modo, o processo de internacionalização é visto como o resultado da interação, do aprendizado, da experiência e do comprometimento dos indivíduos e/ou organizações em um mercado novo, justificando que as relações capacitam e potencializam os atores de uma rede social.

A rede de negócios habilita as organizações para a aquisição de recursos, sendo que esta capacidade é intitulada de “capital social”, que compreende tanto a rede em si, quanto os ativos que podem ser mobilizados por meio dela e que desempenham um papel relativamente importante no momento de se escolher a estratégia de internacionalização para o ingresso da organização no mercado internacional (CHETTY; AGNDAL, 2007). No sentido de conceitualizar o termo, Chetty e Agndal (2007) definem o capital social como a soma dos recursos que uma organização adquire a partir de sua rede de relacionamentos. Na visão de redes, Chetty e Agndal (2007) vêem a organização como uma unidade social, na qual a troca de informações é algo construtivo e que deve ser estimulada, para que o ator social possa alargar seu conhecimento do mercado.

Desta forma, a teoria de redes para internacionalização é relevante como ponto de partida para atuação no mercado externo, uma vez que proporciona um enquadramento adequado para as organizações compreenderem a atuação dos atores inseridos nos negócios. A organização se envolve, inicialmente, em uma rede que é essencialmente doméstica e, em

seguida, desenvolve relacionamentos de negócios com atores sociais de outros países. Assim, pode-se dizer que a força do modelo de redes está em explicar o processo de internacionalização (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006).

De acordo com Verdu (2010) as redes englobam diferentes tipos de atores em diferentes posições geográficas, levando-os ao processo de internacionalização. Deste modo, “a internacionalização pode ser viabilizada por meio das redes de relacionamentos que, por sua vez, permitem que as empresas acessem recursos necessários à internacionalização” (VERDU, 2010, p. 52). De tal modo, “os empreendedores, acessando conhecimentos de contatos externos, combinados com os conhecimentos dos contatos que os empreendedores já possuíam, podem criar novos conhecimentos” (DALMORO, 2008, p. 65). Em todo este processo, percebe-se a relevância da figura do empreendedor, pois este influencia a entrada no mercado externo ao passo em que aproveita as oportunidades e enfrenta os desafios para garantir o sucesso e a continuidade do processo (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

Carneiro e Dib (2007) salientam que a teoria de redes para internacionalização consiste em estabelecer ligações com outros atores na rede ou em novas redes, no sentido de contribuir com o processo de tomada de decisão – pois o comportamento dos atores difere de acordo com o grau de internacionalização da organização, ampliando as possibilidades de resposta que até então eram oferecidas pelo MU. Nesta perspectiva, se o grau de internacionalização for baixo, a organização pode seguir as premissas do MU; e se o grau de internacionalização for alto, a organização pode ser alavancada por sua rede de relacionamentos, levando à sua integração com o mercado de diferentes países.

Andersson e Mattsson (2004) salientam que internacionalizar significa fortalecer ou aumentar o número das relações internacionais entre indivíduos e organizações, evidenciando a relevância da abordagem de redes para o processo de internacionalização. Deste modo, percebe-se que a rede proporciona informação para as organizações, sendo que esta informação é passível do tempo em que a rede a disponibiliza, podendo os atores envolvidos se beneficiarem ou não dela, bem como verificarem se estas informações são completas e diversificadas ao ponto de proporcionar vantagens para internacionalização.

Além do modelo de internacionalização proposto pela Escola de Uppsala e da abordagem de redes para internacionalização, as organizações também podem desenvolver suas atividades no mercado externo com iniciativas de atuação diretamente no exterior, de modo que uma das conotações para este fim será explanada na próxima seção – a perspectiva *born global* de internacionalização por meio do Empreendedorismo Internacional.

2.1.3 Empreendedorismo Internacional

O empreendedorismo internacional pode ser definido como a organização de um novo negócio que procura angariar vantagem competitiva significativa pela utilização de recursos e pela venda em outros países desde o início de suas operações. A característica distintiva destas organizações é que as suas origens são internacionais, demonstradas por compromissos observáveis e recursos significativos em mais de uma nação. O sucesso parece depender da existência de uma visão internacional da organização desde o início, de um produto ou serviço inovador por meio de uma rede forte e uma organização bem gerida com foco internacional para fomentar o crescimento e as vendas (OVIATT; McDOUGALL, 2005).

Nas discussões sobre empreendedorismo internacional, Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) dão ênfase especial aos empreendedores, justificando que estes são reconhecidos como as principais variáveis no processo de internacionalização, pois podem ser vistos como estrategistas que encontram uma correspondência entre o que uma organização pode fazer (pontos fortes e fracos da organização) dentro do universo do que ele pode fazer (oportunidades e ameaças do ambiente). Assim, Peng (2001) justifica que o Empreendedorismo Internacional se concentra em pequenas e médias organizações, enquanto os Negócios Internacionais se concentram em empresas multinacionais.

A definição mais utilizada sobre o Empreendedorismo Internacional é de Oviatt e McDougall (1994, p. 49), que o definem como “a combinação de inovação, proatividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado por meio das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Mais recentemente, Oviatt e McDougall (2005, p. 540) acrescentaram à definição que o “empreendedorismo internacional constitui-se em descobertas, aprendizados, resoluções e exploração de oportunidades – atravessando fronteiras nacionais – para criar futuros produtos e serviços”.

Os novos empreendimentos internacionais têm sua origem como *born global* porque as forças competitivas impedem um foco de atuação doméstica. Eles se constituem em negócios que, desde a sua origem, procuram desenvolver vantagens a partir do uso de recursos e de oportunidades de venda em múltiplos países. Assim, sua principal característica é uma expansão internacional muito rápida, com operações em outros países desde sua fundação (OVIATT; McDOUGALL, 2005). Para Silva, Chauvel e Bertrand (2010), a origem do termo “*born global*” ocorreu em 1993, com uma pesquisa realizada pela McKinsey e Co., na Austrália, que demonstrou que pequenas organizações que iniciaram suas atividades de

maneira inversa ao modelo gradual por estágios conseguiram alcançar o sucesso no mercado externo mesmo quando competiam com organizações maiores.

Silva, Chauvel e Bertrand (2010) destacam que a teoria do Empreendedorismo Internacional e a perspectiva *born global* explicam a trajetória de organizações que se tornam internacionais ao nascerem. Deste modo, a perspectiva *born global* pode ser considerada como uma consequência da globalização, pois com os mercados globalizados surgem oportunidades para atuação em novos mercados, no exterior (CAMPOS *et al*, 2011), caracterizando as organizações que têm sua internacionalização desde sua fundação como *born globals* (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

Para Chetty e Campbell-Hunt (2004), o foco das *born globals* é o crescimento por meio de vendas internacionais, sendo que para alcançar este objetivo, as organizações produzem bens personalizados, altamente especializados e os destinam para nichos específicos de mercado no exterior. Assim, a combinação de tamanho pequeno e firme potencial global de inovação impulsiona as transformações radicais destas organizações. Para Carneiro e Dib (2007), as *born globals* são amparadas por empreendedores que possuem grande experiência internacional, bem como relações pessoais e profissionais estabelecidas e consolidadas, que contribui com a origem e desenvolvimento destas organizações.

Neste contexto, percebe-se que o avanço tecnológico, a abertura das fronteiras entre os países e o aumento do número de indivíduos com conhecimento, relacionamento e experiência internacional abriu espaço para o empreendedorismo internacional. Este fenômeno recebe outras denominações, como: novos empreendimentos internacionais, *born global*, *global start-ups*, exportadores inatos e firmas com internacionalização precoce (ROPELATO *et al*, 2009). Assim, mesmo existindo divergências quanto à nomenclatura desta recente caracterização (DIB, 2008), percebe-se que as *born globals* estimulam a atuação internacional pela busca da competitividade e pelo desenvolvimento de suas competências essenciais (FLEURY; FLEURY, 2004). Vale destacar que nesta pesquisa adotou-se a denominação de *born global* para as discussões que se mostram necessárias.

Além das teorias aqui abarcadas, Silva, Chauvel e Bertrand (2010) destacam que a teoria de redes também é de extrema relevância na internacionalização das organizações, pois podem influenciar o ingresso destas em outros países. Neste sentido, percebe-se que organizações de menor porte se internacionalizam rapidamente quando utilizam redes de relacionamentos sociais. Por esta razão, os aspectos de redes, no que diz respeito às Redes Sociais serão aprofundados na próxima seção, no intuito de fornecer um bom alicerce para a compreensão do fenômeno analisado.

2.2 REDES SOCIAIS

O estudo das Redes Sociais e a percepção de que elas influenciam a ação econômica se deu a partir dos construtos teóricos da Sociologia Econômica – SE (SMELSER; SWEDBERG, 2005). A partir do final da década de 70, a relação entre Redes Sociais e organizações recebeu os holofotes de discussão, tendo em vista que “[...] economistas e sociólogos passaram a investigar, entre outros aspectos, os fluxos de informação como sendo processos de formação de redes, para compreender seu significado para o âmbito corporativo” (MARTES *et al*, 2006, p. 11). Granovetter foi um dos principais pesquisadores que impulsionou estes estudos ao introduzir a “[...] discussão sobre a importância e o papel das redes na vasta bibliografia sobre mercado [...], assim como o papel das redes na promoção e acesso a oportunidades [...]” (MARTES *et al*, 2006, p.10). Suas principais contribuições residem nas discussões sobre a força dos laços e na fuga de explicações individualistas, essencialistas e atomistas em direção a explicações relacionais, contextuais e sistêmicas.

No que tange à temática de Redes Sociais no contexto brasileiro, Martes *et al* (2006) destacam que o tema desponta no Brasil a partir de 1990, porém com tendência crescente de pesquisas ligadas às relações sociais, ao capital social, à imersão social, à coesão social, aos buracos estruturais e aos tipos e características dos laços sociais. Neste contexto Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) destacam que a evolução substancial dos estudos de Redes Sociais aconteceu na última década, tendo em vista que as redes facilitam o desenvolvimento de ações conjuntas e a transação de recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. Fligstein e Dauter (2007) complementam que as pesquisas – no âmbito da Administração – quando ligadas às redes, apresentam como foco os laços relacionais entre os atores sociais.

Para Powell e Smith-Doerr (1994), existem duas abordagens para o estudo das Redes Sociais: rede como ferramenta analítica, que tem seu foco nas relações interorganizacionais para a compreensão das relações entre as organizações; e rede como lógica organizacional, que se propõe na compreensão da maneira de governar as relações sociais existentes entre os atores envolvidos em uma rede. De tal modo, embora na discussão de uma organização cooperativa a discussão de redes fica muito tênue entre os aspectos organizacionais e relacionais, o foco desta pesquisa é o aspecto relacional – relacionamentos entre os atores sociais, tendo em vista que é por meio destas relações que ideias, recursos, valores e interesses são agrupados e compartilhados entre os atores sociais, beneficiando a atuação da rede de relacionamentos.

Uma rede pode ser compreendida a partir dos relacionamentos entre atores sociais, sendo que os laços existentes refletem o tipo de relação e a força e intensidade nela existente (MARTES, 2005). Em complemento, Castilla *et al* (2000) destaca que uma rede social é composta por diversos atores ligados por relações sociais, por laços específicos ou pelos mecanismos de regulação existentes nessas interações.

Powell e Smith-Doerr (1994) argumentam que o conceito de Redes Sociais é descritivo, podendo ser percebido como um conjunto de laços ou relações entre indivíduos/organizações, pois apresentam conteúdo, força e intensidade. Sob este prisma, quando o conceito de Redes Sociais é utilizado no enfoque organizacional, diz respeito à interação de indivíduos por meio da conexão dos atores, aproximando os laços, os vínculos sociais e fazendo com que o conteúdo das relações possa agregar informação, interesse comum ou associação, fluxo de recursos, conselho ou amizade, e, normalmente, algum nível de confiança. Uzzi (1997) destaca que as Redes Sociais são utilizadas na constatação de como os laços ou estruturas sociais entre os atores podem afetar o desempenho e a vida econômica, justificando que os relacionamentos contribuem para o sucesso das organizações.

Além de direcionar o foco aos aspectos relacionais, esta seção aborda os seguintes temas: Imersão Social; Características da rede de relacionamentos, com ênfase aos padrões característicos de formação dos laços sociais; e Buracos Estruturais, com o propósito de fomentar as discussões e interpretações acerca da rede social da Cooperativa Artisans Brasil, cujo recorte empírico aborda a dimensão dos relacionamentos sociais.

2.2.1 Imersão Social

Como descrito anteriormente, o estudo de Redes Sociais expandiu a SE, estabeleceu alguns conceitos de rede e enfatizou a discussão sobre imersão social na formação de interesses e tomadas de decisão (MARTES *et al*, 2006). Ao se compreender a relevância dos relacionamentos firmados pelos membros de uma organização, o conceito de imersão social – *social embeddedness*, diz respeito às inter-relações entre a estrutura social e a vida econômica de uma organização (SMELSER; SWEDBERG, 2005). Assim, Granovetter percebeu que as organizações e o comportamento dos indivíduos são compelidos pelas relações sociais, realçando que tanto as ações individuais quanto as econômicas estão imersas em uma rede de relacionamentos sociais, que influencia essas ações e seus resultados (SWEDBERG, 1997).

Para Granovetter (1985) a imersão social pode ser constatada como um referencial de análise entre as ações sub e sobressocializada, que supera as abordagens comumente utilizadas para compreender as organizações e como as ações econômicas podem estar imersas. De tal modo, a imersão enfatiza o papel das relações pessoais e as estruturas dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento da má-fé. Granovetter (2007) destaca que um ambiente rico em cultura associativa e em diversidade institucional é propício às trocas econômicas, às inovações e ao desenvolvimento. Assim, evidencia-se que os atores locais, as especificidades regionais e as instituições perfazem ambientes propícios para ações no campo econômico, uma vez que aumentam a capacidade de geração de relacionamentos comerciais, podendo vir a acarretar crescimento econômico local (UZZI, 1997).

Powell e Smith-Doer (1994), Uzzi (1997) e Castilla *et al* (2000) apresentam duas formas de imersão social: (1) a imersão estrutural – que evidencia a posição do ator e a coesão social existente, contribuindo para a formação de relações de confiança, ou seja, está centrada na forma como a arquitetura interna da rede de relacionamentos sociais afeta a atividade econômica, as relações entre organizações ou o ambiente como um todo – associada à coesão estrutural; e (2) a imersão relacional – que está ligada à história particular dos relacionamentos entre os indivíduos (como os atores se conectam), ou seja, está centrada no conteúdo dos relacionamentos sociais (valores, crenças, normas e regras), sendo que esta forma de imersão está associada aos laços imersos e laços de mercado.

Organizações imersas em diversas redes podem facilitar ou dificultar a ação organizacional (MARTES *et al*, 2006). Por essa razão, Uzzi (1997) defende o fato de que estudar a rede de relacionamentos passou a ser uma questão estratégica relevante, porém extremamente complexa, pois se uma organização estiver demasiadamente imersa (*overembedded*) em uma rede de relacionamentos sociais, a adaptação à dinâmica ambiental torna-se mais difícil, restringindo o acesso do ator a novas oportunidades e informações; porém essa questão leva ao paradoxo da imersão, pois as mesmas relações fortes e coesas que fazem uma organização diferenciar-se de outras na arena competitiva podem reduzir sua capacidade de adaptação. Por outro lado, Uzzi (1997) destaca que a rede pouco imersa (*underembedded*) apresenta relações de mercado fortes e coesas, sendo mais difícil sua adaptação à dinâmica ambiental, pois o acesso a informações e oportunidades é mais escasso.

Ante o exposto, entende-se que a integração entre os dois tipos de imersão (imersão estrutural e imersão relacional) é a melhor maneira para se configurar uma rede social, pois com esta junção pode-se combinar relações coesas e relações de mercado, com possibilidades de recebimento de informações não-redundantes e, conseqüentemente, maiores oportunidades.

2.2.2 Características das Redes de Relacionamentos

Dentre as características das redes de relacionamentos, a colaboração se mostra como algo importante. Neste sentido, Ahuja (2000) apresenta três aspectos da estrutura de uma rede que tendem a ser relevantes, podendo influenciar o desempenho das organizações: (1) o número de laços diretos; (2) o número de laços indiretos, fazendo com que os indivíduos cheguem à rede por meio de seus parceiros, e (3) o grau em que os parceiros estão ligados uns aos outros.

Ahuja (2000) evidencia que a rede serve como um canal de informação, onde cada ator social se caracteriza como receptor e transmissor de informações e frisa que os benefícios de aquisição de recursos e de cooperação surgem da combinação de habilidades, compartilhamento do conhecimento e realização de projetos conjuntos, os quais pressupõem a existência de confiança, que de acordo com Uzzi (1997), emerge na predisposição de alguns atores sociais assumirem o melhor em relação à ação e aos motivos do outro e é um dos elementos-chave dos laços de uma rede, sendo a crença de que um ator não agiria em função de seu auto-interesse (UZZI, 1997).

A confiança reduz a incerteza e incita a cooperação. Neste sentido, Batestrin e Verschoore (2009) atestam que nas redes sociais, a cooperação serve para agrupar organizações que possuem objetivos similares, no intuito de se angariar maiores lucros sem que os atores percam sua independência de gestão. Em complemento, os autores destacam que “[...] a cooperação pode melhorar a vida das pessoas em geral e promover o desenvolvimento das organizações em particular” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009, p. 23). Dessa forma, os atores sociais podem desenvolver ações conjuntas com outros atores – sejam eles indivíduos ou organizações – resultando em uma estratégia que garanta competitividade às organizações que se estabelecem e são influenciadas pelas redes de relacionamentos sociais.

Para Reagans e McEvily (2003), entender como diferentes características das redes afetam e influenciam a transferência do conhecimento é um fator primordial que está ligado à estrutura e aos efeitos da coesão e extensão de uma rede social, pois a coesão refere-se à medida que uma relação é cercada por fortes conexões de terceiros e a extensão refere-se à medida que as conexões abrangem os limites institucionais, organizacionais ou sociais (delimitação da rede). Neste sentido, Reagans e McEvily (2003) examinaram a transferência de conhecimento com base na capacidade de absorção, enfatizando o papel do conhecimento comum e imersão relacional que sublinha a importância da força dos laços nas relações. Para

os autores, a capacidade de transferência de conhecimento inclui as melhores práticas, o desenvolvimento de novos produtos, as taxas de aprendizagem e a sobrevivência organizacional, representando uma fonte distinta de vantagem competitiva em relação a outros arranjos, sendo fundamental para o desenvolvimento dos processos e alcance dos resultados organizacionais.

Quando discutem sobre a força de uma conexão interpessoal, Reagans e McEvily (2003) salientam que esta pode facilitar a transferência de conhecimento, pois os indivíduos que se comunicam com os outros com frequência ou que têm uma forte ligação emocional são mais propensos a compartilhar o conhecimento, influenciando positivamente a rede. Com isso, a frequência da comunicação pode proporcionar confiança e facilitar a transferência de conhecimento. Para tanto, há que se levar em consideração a tacitividade, ou seja, o grau em que o conhecimento é difícil de codificar, porque o conhecimento tácito é difícil de ser transmitido. Deste modo, pode-se dizer que a transferência de conhecimento tácito é mais fácil entre laços fortes, pois a motivação para a ajuda é maior do que nos laços fracos, possibilitando maior influência na rede de relacionamentos sociais.

Outra característica das redes é o acesso às oportunidades, de maneira que as redes de relacionamentos sociais podem ser uma importante fonte de poder e influência, pois funcionam como um mecanismo de governança, uma “cola social” que une atores sociais e organizações para formar um sistema coerente. Com isso, as redes aumentam sua própria capacidade de sobrevivência ao possibilitar aos atores sociais a mobilização de capital, a absorção de informações relevantes e confiáveis de maneira rápida e o apontamento para saídas apropriadas, resultando na inovação (CASTILLA *et al*, 2000). Sobre este aspecto, Burt (2002) destaca que o capital social pode ser entendido como uma variável crítica que pode fazer com que o indivíduo ocupe uma posição importante na rede ou como *broker* (intermediador) entre duas ou mais redes de relacionamentos sociais.

Para que haja ligações na rede e entre outras redes é preciso que sejam estabelecidos os laços sociais. Destarte, no que tange às características de sua formação, percebe-se que os laços sociais podem ser classificados como: laços fortes, laços fracos, laços diretos, laços indiretos, laços imersos e laços de mercado. Granovetter (2007) e Elfring e Hulsink (2007) afirmam que é possível determinar os tipos de relações entre as pessoas por meio da frequência dos relacionamentos; portanto definem os **laços fortes** por meio de relações interpessoais de laços próximos, tais como parentescos ou relações que configurem uma aproximação muito particular, ou seja, uma combinação entre a frequência e a duração dos contatos, a intimidade, a intensidade emocional e a reciprocidade. Os laços fortes promovem

o desenvolvimento da confiança, a transferência da informação, o conhecimento tácito e resolução conjunta de problemas; porém, seus pontos negativos convergem para o risco de super-imersão, ou seja, de sufocar o desempenho econômico (GRANOVETTER, 2005).

Os **laços fracos** são expressos por meio de relações sociais relevantes e se configuram em contatos menos intensos e não raro, menos duradouros. Estes laços podem ser fontes de informação importantes quando se almeja ir além do que a rede já conhece, pois possibilitam a aquisição de informações novas e não redundantes. Por haver menor interação em termos de contatos e ligações emocionais, eles tendem a se tornar fortes relações que podem ser invocadas em bons e maus momentos, pelo fato de se referirem a um conjunto diversificado de atores sociais que estão localizados em contextos diferentes (GRANOVETTER, 2005; GRANOVETTER, 2007). Assim, quanto mais conexões a organização tiver por meio de laços fracos, maiores serão as quantidades de informações não redundantes que fluirão na rede (GRANOVETTER, 2005).

Granovetter (2005) evidencia que tanto os laços fortes quanto os laços fracos contribuem para o surgimento e desenvolvimento das organizações, sendo considerados benéficos em diferentes formas e em diferentes estágios. Portanto, a rede ideal deve incluir uma mistura particular de relacionamentos fortes e fracos (UZZI, 1997). Assim, dada a constância dos relacionamentos, os laços fortes são favorecidos pela estrutura social, aumentando a probabilidade de se perpetuar nas relações ao longo do tempo, sendo mais significativos para os indivíduos porque são nestes laços que existe um maior grau de experiência, demonstrando que os relacionamentos interpessoais envolvem não só interações entre os pares, mas a interferência pelos amigos dos amigos e outros amigos destes também, resultando na ideia de que o laço fraco permite o compartilhamento de experiências por meio da influência destes indivíduos, que podem influenciar e ser influenciados pelas relações interpessoais (FELD, 1997).

No que diz respeito à coesão social, Reagans e McEvily (2003) enfatizam que esta se refere à medida que uma relação é cercada por fortes conexões de terceiros e apresenta um efeito positivo sobre a transferência de conhecimento, principalmente por meio da influência e da vontade dos indivíduos, que dedicam tempo e esforço para ajudar outras pessoas, pois a coesão afeta a motivação, facilita a transferência de conhecimento e diminui os entraves competitivos que surgem nas relações. De tal modo, uma rede pode ser coesa ou esparsa, dependendo da quantidade de ligações existentes entre os atores sociais. Para Burt (2002) a coesão social se mostra como um indicador de redundância, pois ela comporta informações semelhantes em função dos laços fortes existentes na rede.

Granovetter (1985) destaca que nas redes que predominam laços fortes, a coesão social que se estabelece pode ser vista como benéfica para a rede social, dado o fato de que a coesão facilita o desenvolvimento de normas, valores, expectativas, identidades e perspectivas, levando ao estabelecimento de confiança, compreensão, reciprocidade, etc., que fomenta a transferência de conhecimento tácito. Em outros termos, a força dos laços fracos se manifesta por meio do alcance aos demais elos da rede, avivando a troca de informação e determinando a extensão da difusão da informação na estrutura social. A essa estrutura, os laços desempenham um papel valioso ao transmitir informação exclusiva aos demais atores, que fazem a informação fluir e estabelecem uma nova dinâmica informacional que pode reorientar as ações e influenciar a rede como um todo (GRANOVETTER, 2005).

Outra distinção existente em termos de formação dos laços é a conotação de laços diretos e indiretos. Castilla *et al* (2000) salientam que estes laços se estreitam por meio de elos ou laços que regulam as ligações entre os atores sociais. Assim, Castilla *et al* (2000) e Ahuja (2000) definem os **laços diretos** como aqueles que são passíveis de relacionamentos diretos entre dois atores, por meio de pelo menos uma interação direta (face-a-face), pois representam as conexões que o indivíduo tem e possibilitam o acesso a informações, conhecimentos, recursos e proveem maior magnitude; e os **laços indiretos** como aqueles que se ligam por meio do intermédio de outros atores em uma rede, ou seja, representa as possíveis ligações que as interligações existentes podem proporcionar, de modo que este tipo de laço proporciona mais informação e menos benefícios, quando comparados aos laços diretos, pois os vazios existentes na estrutura da rede aumentam a diversidade de acesso à informação.

Em complemento, pode-se dizer que os laços indiretos têm um menor custo de manutenção, pois se restringem apenas ao benefício do acesso ao conhecimento e seu impacto é moderado pelos laços diretos da organização (AHUJA, 2000). Dessa forma, para a manutenção dos relacionamentos, deve-se assegurar a frequência e a intensidade nas relações, sob a possibilidade dos laços entre os atores desaparecer caso isso não ocorra. Essa percepção denota que os laços diretos e indiretos estão atrelados à questão estrutural, enquanto os laços fortes e fracos estão atrelados à questão relacional da rede de relacionamentos sociais (CASTILLA *et al*, 2000).

A última classificação dos relacionamentos é proposta por Uzzi (1997) em laços imersos e laços de mercado. Os **laços imersos** refletem as expectativas e oportunidades de uma estrutura social incorporada que faz com que – por meio da confiança existente – haja troca de informações detalhadas e a resolução conjunta de problemas. Segundo as ideias de Uzzi (1997), para que um relacionamento seja considerado um relacionamento imerso e não

apenas um relacionamento de mercado, além de apresentar uma das três características básicas (confiança, troca detalhada de informações e resolução conjunta de problemas) elas necessitam ser recíprocas, o que garantirá o acesso privilegiado dos recursos e a melhora do desempenho da organização; porém, pode-se notar que mesmo estas características sendo recíprocas, os benefícios obtidos não ocorrem em uma via de mão dupla, pois é provável que se consiga extrair bem mais de um compartilhamento menor de informações e problemas do que gerenciar uma quantidade muito grande de interações.

Os **laços de mercado** – também são chamados de laços amplos (*arm's-length ties*) – são relevantes por refletir a natureza econômica e tem as seguintes características: interação não repetida entre os atores sociais; foco econômico nas negociações e inexistência de reciprocidade entre os parceiros de troca, de modo que as relações de negócio entre os parceiros não apresentam conteúdo social, sendo que as negociações podem ocorrer apenas uma vez e o foco é sempre o custo do negócio (UZZI, 1997).

Para Uzzi (1997), as relações socialmente imersas – ou laços imersos – são menos frequentes em relação aos laços de mercado, sendo que este último motiva a ação, a busca do lucro e evita situações de barganha porque as informações limitam-se à questão preço. Ademais, o autor salienta que os dois tipos de laços são importantes para garantir vantagem competitiva às organizações, pois cada tipo oferece diferentes oportunidades: os laços imersos oferecem melhor acesso aos benefícios que circulam na rede e os laços de mercado previnem o distanciamento da rede das demandas do mercado e de novas oportunidades.

Ante a explanação dos padrões característicos dos laços sociais, percebe-se que as contribuições de Mark Granovetter residem no fato de que uma rede composta apenas por laços fortes, imersos e diretos não é suficiente, pois é necessário que se tenha contatos distantes do *ego* (centro) da rede. Deste modo, os laços fracos, os laços de mercado e os laços indiretos – aqueles consolidados por meio de buracos estruturais – são relevantes para o alcance de novos horizontes à organização, em função das informações que são compartilhadas. Assim, salienta-se que são os laços de um ator social que determinam a amplitude e a qualidade da informação e do conhecimento que ele e sua rede de relacionamentos sociais passam a ter acesso.

Pelo fato de que há a possibilidade de acesso a informações, recursos e oportunidades por meio dos laços sociais, serão apresentadas a seguir as contribuições teóricas relacionadas aos buracos estruturais, no sentido de garantir que os enfoques teóricos ligados às redes de relacionamentos sociais sejam suficientes para cobrir as análises e discussões inerentes à Cooperativa Artisans Brasil, foco de investigação desta pesquisa.

2.2.3 Buracos Estruturais

Buracos estruturais são as lacunas existentes entre atores que constituem uma rede social, tão logo, representam a ausência de comunicação entre os atores, implicando na dificuldade de expansão da rede, em função dos contatos redundantes que esta possui por estar fechada em laços fortes. Portanto, o estabelecimento de ligações entre atores por meio de um buraco estrutural caracteriza o *tertus gauden*¹ da rede de relacionamentos, ou seja, um terceiro ator social passa a ser beneficiado com participação na rede também (BURT, 1992). Assim, os buracos estruturais consistem em uma oportunidade de intermediação de informações entre atores sociais posicionados em lados opostos do buraco estrutural, de modo que as organizações que desenvolverem projetos em seus estágios iniciais serão mais propensas à sobrevivência no mercado, pois podem absorver melhor as oportunidades e alcançarem um melhor desempenho (BURT, 2000).

Para a constituição da teoria dos buracos estruturais, Burt (2002) utilizou a teoria da força dos laços de Mark Granovetter e denominou os atores sociais como “pontes” e lhes atribuiu capacidades empreendedoras especiais, justificando que as relações sustentadas ao longo do tempo se sujeitam menos à deterioração e podem fortalecer os elos da rede. De tal modo, os atores se conectam uns aos outros em função de contato prévio, trocas e emoções correspondentes, contribuindo para que a solidez da rede seja relevante no que diz respeito ao comportamento do mercado. Burt (2002) destaca que a solidez da rede deveria ser irrelevante, pois o consumidor busca estabelecer relações com a oferta mais atraente e não necessariamente com a relação constituída em momentos anteriores, regidas pelas leis de oferta e de demanda. Esse posicionamento denota que as informações no mercado circulam em maior grau entre grupos do que dentro da rede, em função do que o autor denomina de “buraco estrutural”.

Quando uma rede contém ligações diretas entre atores sociais, as informações são redundantes pelo fato de que os atores sociais já se conhecem e é bem provável que as informações destes atores sejam as mesmas. Daí a necessidade de haver um *broker* que tenha acesso – por meio de buracos estruturais – a outros atores sociais, no intuito de se abstrair informações novas (não-redundantes) que possam ser compartilhadas entre os atores da rede

¹ Consiste na ligação, por meio de um laço forte, de uma relação em díade. Neste sentido, um terceiro ator social pode se beneficiar a partir desta ligação, inibindo o individualismo na rede e fortalecendo as normas coletivas, a solidariedade, o capital social e a coesão interna da rede (BURT, 1992).

social deste intermediador. Destarte, o *broker* que passa a circular livremente por mais de uma rede social passa a ter acesso aos fluxos de informação de ambas as redes e se distancia da coesão social existente em sua rede de origem, que não deve ser desvalorizada, pois é à partir dela que os atores detêm as mesmas informações (BURT, 1992).

Quando se é detentor de um capital social de qualidade, criam-se ligações com pessoas em regiões estratégicas da rede, o que possibilita maior aprendizado. Neste sentido, os buracos estruturais se relacionam à possibilidade de se acessar novas informações e com isso atingir novas oportunidades e vantagens competitivas. Logo, ao preencher um buraco estrutural, o ator social tem a oportunidade de agir de maneira inovadora em ambas as redes, podendo angariar diferentes informações, resultando em uma oportunidade de se controlar as atuações dos atores sociais em lados opostos do buraco estrutural da rede, constituindo-o como a figura principal da ligação entre elas (BURT, 2002).

Burt (2004) destaca que a ligação por buracos estruturais é fundamental para o capital social, pois possibilita recompensas e boas ideias por meio das relações. Nesta perspectiva, o autor destaca que o *broker* que liga os buracos estruturais das redes sociais passa a ter acesso a uma ampla diversidade de informações e experiência na tradução de informações entre as redes, agregando vantagens na detecção e desenvolvimento de oportunidades. Com isso, a teoria dos buracos estruturais de Burt (1992) centra-se nas intermediações de oportunidades de uma rede de relacionamentos sociais caracterizada por atores sociais desconectados e pela diversidade de informações ou conhecimentos que estes atores podem proporcionar. Por não ter ligações com a rede, os atores desconectados circulam em diferentes meios e dispõem de informações novas (não-redundantes) para a rede em que o *broker* fará a ligação, eliminando os espaços vazios existentes na estrutura social da rede. Por essa razão, podem advir vantagens no que diz respeito a recursos (tanto informação, quanto conhecimento), prestígio, *status* e poder.

O principal benefício da atuação do *broker* em um buraco estrutural é a possibilidade de acesso às novas informações como uma dimensão estratégica das redes sociais (BURT, 1992). Assim, a rede social é vista por Burt como (ego) centrada, ou seja, para ele a rede parte do indivíduo, e apoiado no conceito de Granovetter – de 1973, liga este aspecto como uma abertura que pode levar a outras redes por meio de um buraco estrutural. Com esta conotação, a dificuldade está na compreensão daquilo que é mais importante em uma rede social: a abertura que pode levar o ator a outra rede (destacada por Burt – 1992) ou a ligação entre atores sociais (apresentada por Granovetter – 1973), pois confiança e acesso a recursos por meio da troca entre os laços sociais é algo que não pode ser questionado.

A partir dos enfoques teóricos abordados – imersão social, características dos laços sociais e buracos estruturais – pode-se dizer que as redes de relacionamentos sociais são imprescindíveis às organizações para a exploração de oportunidades por meio de nichos específicos do mercado. Por essa razão, a próxima seção apresenta uma discussão sobre o comércio justo, um nicho de mercado alternativo às práticas de comércio convencionais que serviu como base para que a Cooperativa Artisans Brasil conseguisse atuar no cenário internacional através da interferência de sua rede de relacionamentos sociais.

2.3 COMÉRCIO JUSTO

O comércio justo consiste em “um conjunto de práticas socioeconômicas alternativas ao comércio nacional e internacional convencionais, cujas regras são globalmente injustas e, em particular, para produtores familiares rurais” (TIBÚRCIO; VALENTE, 2007, p. 499 – 500). Em complemento, vale destacar que amparado pela Federação Internacional de Comércio Alternativo (IFTA – *International Federation of Alternative Trade*), que estabeleceu uma definição para o *Fair Trade* (comércio justo), em 2001, chegou-se ao seguinte consenso, que é descrito pelo SEBRAE (2005)

Comércio Justo é uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável, por meio de melhores condições de troca e garantia dos direitos para produtores e trabalhadores marginalizados² – principalmente do Sul³ (SEBRAE, 2005, p. 13).

Pereira *et al* (2009) destacam que no Brasil não existe um mercado específico para o comércio justo, da forma apregoada pela Federação Internacional de Análises Técnicas (IFAT); apenas dez grupos de produtores brasileiros são certificados pela FLO – *Fairtrade Labelling Organizations International*⁴ e vários produtos são exportados sem o selo *Fair Trade* emitido pela FLO. Em 2006 e 2007 aconteceram alguns debates para a formação do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário – SNCJS, que de acordo com o Documento base sobre Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (2006, p. 1), consiste em:

² A palavra *marginalizada*, tem o sentido de “à margem do mercado e do processo de tomada de decisões”, ou seja, sem poder de influenciar seu próprio destino, e não, como é comumente usada no Brasil, no sentido de à margem da lei ou criminoso (SEBRAE, 2005, p. 13).

³ A referência ao Sul é devido à visão e aos conceitos atrelados ao desequilíbrio socioeconômico Norte-Sul (SEBRAE, 2005, p. 13).

⁴ Organização Internacional de rotulagem do comércio justo (PEREIRA *et al*, 2009).

[...] uma proposta que pretende garantir relações de respeito e confiança entre produtores (as), comerciantes e consumidores (as), de forma a quebrar a lógica exploratória das práticas comerciais convencionais, e, garantir um maior e mais qualificado escoamento da produção rural e urbana do nosso território brasileiro.

Percebe-se que a iniciativa do comércio justo se deu por meio de um sistema composto por um conjunto de normas que não se diferenciam da proposta internacional do *Fair Trade*, porém a integração da cadeia produtiva é uma das preocupações do SNCJS, cujo Documento Base (2006, p. 1) estabelece que:

Considera-se Comércio Justo e Solidário o fluxo comercial diferenciado que, a partir do estabelecimento de relações justas e solidárias entre todos os elos da cadeia produtiva, resulte em uma forma de empoderamento dos (das) pequenos (as) produtores (as) familiares, pequenos comerciantes e consumidores que estão em desvantagem ou marginalizados (as) pelo sistema convencional das relações comerciais que privilegia a grande escala.

Esta preocupação garante que – por meio da integração da cadeia produtiva – outros produtores passem a praticar os princípios do comércio justo e da economia solidária, não ficando restrita apenas aos produtores ligados diretamente ao setor primário de produção. Deste modo, de acordo com o Documento base sobre Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (2006, p. 2), os princípios que devem ser seguidos por todos os elos das redes de produção são: (1) Fortalecimento da Democracia, Respeito à Liberdade de Opinião, Organização e Identidade Cultural; (2) Condições Justas de Produção, Agregação de Valor e Comercialização; (3) Apoio ao Desenvolvimento Local e Sustentável; (4) Respeito ao Meio Ambiente; (5) Respeito aos direitos das Mulheres, Crianças, Grupos Étnicos e Trabalhadores (as); (6) Informação ao Consumidor; e (7) Integração da cadeia produtiva.

O princípio 7 (integração da cadeia produtiva) foi incluído, diferenciando-se dos princípios da proposta internacional de *Fair Trade*. Diante desta evolução, o comércio justo foi percebido como uma forma de comercialização em oposição ao modelo capitalista vigente, porém, para que atinja seus objetivos, ainda há muito que se fazer, pois na linha do desenvolvimento sustentável, a filosofia do comércio justo pauta suas relações pela ética, engajando lucro e responsabilidade social, passando a ser vista como uma evolução natural do sistema capitalista (PEREIRA *et al*, 2009).

As práticas do comércio justo e solidário devem estabelecer relações entre produtores e consumidores baseadas na equidade, parceria, confiança e interesses compartilhados, perseguindo os seguintes objetivos: obter condições mais justas para grupos de produtores marginalizados; e fazer evoluir suas práticas e regras com apoio dos consumidores (TIBÚRCIO; VALENTE, 2007, p. 500).

Permeado pela visão estabelecida anteriormente, Tibúrcio e Valente (2007) argumentam que o consumidor pode ter a certeza de que os produtos adquiridos por meio da filosofia do comércio justo contribuem para que a distribuição da renda seja justa entre os produtores, ou seja, ter a certeza de que o produto não é fruto de trabalho injusto e nem mesmo de condições degradantes por parte do produtor; pelo contrário, a aquisição de um produto resultante do comércio justo contribui para que sejam proporcionados alguns benefícios que garantam melhor qualidade de vida para a parcela da população que se enquadra nestes preceitos.

No que tange às práticas do comércio justo, Tibúrcio e Valente (2007, p. 506) estabelecem que: (1) as aquisições devem ser diretas sem intermediários; (2) o preço final para o consumidor deve ser formado pelo preço do mercado de origem do produto, mais um prêmio pelo comércio justo; (3) o pagamento, se requerido pelo produtor, deve ser parcialmente antecipado; (4) não devem existir monopólios de importação ou de venda para garantir livre acesso dos produtos; (5) é essencial a transparência dos preços; (6) as relações com os produtores devem ser estáveis e de longa duração; (7) as condições de emprego dos assalariados na produção devem respeitar as normas da Organização Internacional do Trabalho; (8) não deve haver nenhuma discriminação entre homens e mulheres, nem trabalho infantil; (9) são essenciais: o respeito ao meio ambiente, a proteção dos direitos do homem, dos direitos das mulheres e das crianças, bem como o respeito aos métodos de produção tradicionais; (10) as relações comerciais devem respeitar o desenvolvimento endógeno e a manutenção da autonomia das populações locais.

Tibúrcio e Valente (2007, p. 515) destacam que “[...] o comércio justo surge no contexto internacional, como reação às injustiças sociais cometidas pelo comércio internacional aos produtores marginalizados do hemisfério sul”. Legitimando este posicionamento, o SEBRAE (2005) destaca que o comércio justo deve garantir dignidade e condições de um futuro melhor ao pequeno produtor, quando do momento da comercialização de seus produtos, com justiça, sem a visão de ajuda humanitária assistencialista, de modo que não fique à mercê do poder econômico que domina as regras do livre mercado. Ogasavara e Araújo (2011, p. 4) complementam que a “[...] forma de comercializar [do comércio justo] é voltada para os países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, em vez de atender primordialmente às necessidades dos países desenvolvidos”.

No que diz respeito ao funcionamento do comércio justo, percebe-se que ele se estrutura em torno dos seguintes atores do mercado internacional: importadores, licenciados e as *world shops* (rede de lojas), sendo que muitas vezes os importadores mantêm suas próprias

lojas ou *sites* de comercialização na internet ou importam os produtos e os distribuem para as redes de lojas (SEBRAE, 2005).

Os licenciados⁵ são organizações que têm o direito de usar o selo *Fair Trade*⁶ em seus produtos, apoiam as lojas em suas ações de marketing e pagam o importador que, por sua vez, paga o produtor. Por fim, a rede de lojas é aquela que dispõe os produtos provenientes do comércio justo, para que sejam comercializados juntos aos consumidores. São lojas especializadas e mais de 50% de sua receita provêm da venda de artesanato. Dentre suas incumbências está a organização de encontros e eventos que tratem sobre o comércio justo. Vale destacar que apesar de serem geridas como negócios, as *world shops* atuam como organizações sem fins lucrativos, cujo trabalho – na maioria delas – é realizado por voluntários (SEBRAE, 2005).

Ante o exposto, percebe-se que as *world shops* agregam consumidores e vendedores responsáveis por reconhecer o valor cultural e simbólico dos produtos, ou seja, a garantia de que aquilo que se compra e se vende tem procedência quanto à produção via preceitos do comércio justo. Com isso, compreende-se que o comércio justo mostra-se como uma opção ou uma tendência em uma época diferenciada, no qual os indivíduos conscientes podem refletir e fazer suas escolhas ao ponto de gerar diversos benefícios a produtores de toda parte do mundo, principalmente às mulheres.

Em relação ao gênero, as mulheres são a base do comércio justo: 80% das voluntárias nas lojas são mulheres, assim como uma boa parte dos produtores. Quase todas as organizações de comércio justo, tanto no Hemisfério Norte como no Hemisfério Sul, incluem em seus estatutos o respeito pelo papel da mulher e se comprometem a realizar atividades destinadas à formação delas. Estas organizações pretendem reconhecer o trabalho da mulher, oferecendo a elas um emprego seguro, melhorando a sua renda, acesso à tecnologia e ao crédito e participação na tomada de decisão (ARTISANS, 2012).

Ante o exposto, percebe-se que a relação comércio justo *versus* mulheres vai além de questões ligadas ao gênero, pois dentro da conjuntura da economia solidária, aspectos relacionados à identidade e cultura também se mostram relevantes. Neste sentido, culminando com os objetivos do comércio justo, pode-se concluir que ele cria oportunidade aos produtores economicamente desfavorecidos; possibilita transparência e responsabilidade em todas as fases do processo; qualifica seus membros ao promover suas ações; remunera de

⁵ São empresas que podem fazer opção pelo comércio justo ou desenvolver suas atividades por meio do comércio tradicional e comercializar alguns produtos com selo *Fair Trade* (SEBRAE, 2005).

⁶ O selo *Fair Trade* é concedido – mediante o pagamento de licenças – por iniciativas nacionais ou pela FLO – *Fairtrade Labelling Organizations International*. O selo certifica os produtos vendidos em mais de um país e seus respectivos produtores (SEBRAE, 2005).

maneira justa; proporciona equidade de gênero; garante melhores condições de trabalho; elimina a exploração e o trabalho infantil; preocupa-se com o meio ambiente e garante o bem estar social por meio dos relacionamentos comerciais.

Embora a certificação de comércio justo seja atribuída a produtos agrícolas do segmento alimentício, como café, chá, banana, frutas, uvas viníferas [espécie de videira mais cultivada para produção de vinho na Europa], arroz, sementes e óleos de vários tipos de nozes; e produtos não-alimentícios como flores, algodão e bolas para a prática esportiva (FLO, 2006), muitas organizações e mercados se apropriam das premissas do comércio justo para explorar suas atividades.

Nesta pesquisa, a conotação de exploração do comércio justo está atrelada à filosofia e às premissas estabelecidas pela *Fairtrade Labelling Organizations*, porém o objeto de estudo desta pesquisa não se trata de uma organização cooperativa que desenvolva produtos certificados por esta Organização Internacional, tendo em vista que a “seda” e os produtos provenientes desta matéria-prima não recebem a certificação *Faitrade*. Assim, com base na FLO (2006, p. 15) “Se o acesso justo ao mercado, sob melhores condições comerciais pode ajudá-los a superar as restrições ao desenvolvimento, podem se juntar ao Comércio Justo”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da presente pesquisa foi necessário um detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados. A metodologia aqui descrita teve a preocupação de delimitar o percurso que foi trilhado para alcançar os objetivos propostos e responder ao problema da pesquisa.

Atendendo a estes procedimentos, neste capítulo será apresentado o desenho metodológico da pesquisa com o intuito de transparecer como foi desenvolvido o processo de investigação e situar as questões centrais que permearam o desenvolvimento deste estudo, tais como: (a) a especificação do problema, envolvendo as perguntas da pesquisa, a apresentação das categorias de análise, a definição constitutiva e operacional das categorias de análise; (b) a delimitação e *design* da pesquisa, envolvendo o delineamento da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados, destacando as relações que se pretendeu analisar.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa buscou proporcionar respostas ao seguinte problema de pesquisa: Como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

Diante do problema de pesquisa explicitado, foram elaboradas as perguntas de pesquisa, definidas as categorias de análise e as definições constitutivas e operacionais atreladas aos objetivos desta pesquisa, apresentadas a seguir.

3.1.1 Perguntas da pesquisa

As perguntas de pesquisa, subjacentes ao problema de pesquisa e que nortearam o desenvolvimento deste estudo são:

- 1) Quais são os atores que compõem a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil?
- 2) Como aconteceu a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?
- 3) Qual a interação entre a rede de relacionamentos sociais e internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

3.1.2 Apresentação das categorias de análise

Levando-se em consideração que as categorias de análise consistem no recorte dos conteúdos e nas definições pautadas na intenção do pesquisador, ponderando os objetivos pretendidos e os conhecimentos abstraídos no campo de estudo, apresenta-se a seguir as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias de análise desta pesquisa.

3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise

As principais categorias de análise são: Internacionalização e Redes Sociais.

INTERNACIONALIZAÇÃO

D.C.: Internacionalização é um processo crescente e contínuo ao longo do tempo, no qual o envolvimento de uma organização com outros países inclui compra/venda de matérias-primas ou produtos acabados, ampliando sua cadeia de valor fora de sua base de origem (OVIATT; McDOUGALL, 1994; GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

D.O.: Foi operacionalizada a partir da percepção de como aconteceu o ingresso da Cooperativa Artisans Brasil no mercado internacional, ou seja, pelas seguintes categorias: *born global* e processo gradual de internacionalização.

Born global

D.C.: São organizações que se voltam ao mercado internacional desde a sua origem (DIB, 2008). As *born globals* ingressam em um novo mercado a partir da contribuição de sua(s) rede(s) de relacionamentos e, muitas vezes, não atendem o mercado de seu país de origem (OVIATT; McDOUGALL, 1994; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

D.O.: Foi investigada por meio de entrevistas com os atores sociais que constituíram e ainda constituem a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, de maneira que incitou-se os entrevistados a relatarem as características que estiveram presentes no momento de fundação e como aconteceu o ingresso da Cooperativa Artisans Brasil no mercado internacional.

Processo Gradual de Internacionalização

D.C.: É o processo que descreve as organizações que se inserem de maneira gradual/incremental no mercado internacional. Neste processo, o envolvimento para inserção internacional acontece por meio de três etapas: o estabelecimento de canais de exportação; o estabelecimento de subsidiárias de vendas; e, o estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAL; HEMAIS, 2003).

D.O.: Foi operacionalizada por meio de entrevistas com os atores sociais que constituíram e ainda constituem a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, de maneira que se instigou os entrevistados a relatarem as características que estiveram presentes no momento de fundação e como aconteceu o ingresso da Cooperativa no mercado internacional.

REDES SOCIAIS

D.C.: São estruturas sociais compostas por indivíduos/organizações que se conectam por meio de relações sociais e laços específicos, nas quais os atores envolvidos partilham

valores e objetivos comuns (POWELL; SMITH-DOERR, 1994; CASTILLA *et al*, 2000; SCOTT, 2001).

D.O.: A rede social foi observada a partir da coleta de dados, por meio da constatação dos atores sociais e da posição que estes ocuparam e ainda ocupam na rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil. Isso foi possível mediante a aplicação da técnica metodológica de “*snowball*” (bola de neve), na qual a indicação por parte dos integrantes desta rede evidenciou novos atores que constituíram a rede de relacionamentos sociais, até que se chegou à fronteira da rede por meio da saturação dos nomes indicados. Além da constituição das ligações entre os atores da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, buscou-se verificar como os relacionamentos sociais – convivência e relação entre as pessoas – fez com que a Cooperativa conseguisse alcançar resultados econômicos (GRANOVETTER, 2005). Deste modo, a operacionalização aconteceu por meio das características dos laços.

Características dos laços

D.C.: Envolvem a quantidade de tempo, a intensidade emocional, a intimidade e a confiança que caracteriza um relacionamento (GRANOVETTER, 2007). Estes laços podem ser caracterizados como: fortes/fracos; diretos/indiretos; imersos/de mercado.

D.O.: A operacionalização das características aconteceu por meio da identificação dos laços – fortes, fracos, diretos, indiretos, imersos e de mercado – que os atores sociais mantêm entre si, como descritos a seguir:

Laços fortes: são as relações interpessoais próximas, que se combinam em termos de frequência e duração dos contatos, ou seja, são os laços que apresentam maior intimidade e proximidade entre os atores sociais, porém não são capazes de propiciar informações muito diferentes, pois todos os atores participam do mesmo círculo de relações (GRANOVETTER, 2005; ELFRING; HULSINK, 2007).

Laços fracos: são os relacionamentos passíveis de contatos eventuais, menos intensos e não raro, menos duradouros, mas que proporcionam maior circulação, difusão de informações não-redundantes e a ligação de pontes entre as redes, pois são constituídos de atores que se interligam com redes sociais distantes de sua própria rede (GRANOVETTER, 2005; ELFRING; HULSINK, 2007).

Laços diretos: são os contatos passíveis de relacionamentos face-a-face entre dois atores sociais, por meio de interação direta, pois representam as conexões que o indivíduo tem e possibilitam o acesso a informações e recursos (CASTILLA *et al*, 2000).

Laços indiretos: são os contatos interligados por outros contatos, que se ligam e/ou se relacionam por meio do intermédio de outros atores de uma rede social e representam as possíveis interligações que as conexões existentes podem proporcionar (CASTILLA *et al*, 2000).

Laços imersos: são laços cujos efeitos sobre o processo econômico são determinantes por suas características socialmente construídas, pois se caracterizam pela natureza pessoal dos relacionamentos sociais (GRANOVETTER, 2005). O grau de imersão pode ser analisado por meio de três indicadores de conteúdo das relações: confiança, troca de informações e resolução conjunta de problemas (UZZI, 1997).

Laços de mercado: são relacionamentos distinguidos pela natureza não-repetitiva das interações, por seu foco exclusivo em questões econômicas, não havendo vínculo social. Dada a impessoalidade destes laços, eles motivam a ação, a busca do lucro e evitam situações de barganha, pois as informações limitam-se ao preço e ao custo do negócio (UZZI, 1997).

A operacionalização dos laços sociais, bem como sua identificação aconteceu através das entrevistas semiestruturadas, nas quais os entrevistados foram estimulados a dizer com quais atores sociais mantiveram e ainda mantém relações e quais os benefícios proporcionados mediante essas interações: se proporcionam informações novas ou redundantes; se possibilitam o acesso a recursos; se estimulam a confiança e a resolução conjunta de problemas ou somente a busca do lucro e situações de barganha, conforme a abordagem estabelecida por Uzzi (1997).

Buracos Estruturais

D.C.: É uma relação de não-redundância entre dois contatos, ou seja, uma lacuna que se constitui pela ausência de ligação entre dois atores de uma rede social agrupada ou distinta, sem conexão entre si, que detêm recursos complementares. A ligação entre os indivíduos que estão distanciados em um buraco estrutural pode ser feita por um *broker* (intermediador), que por deter uma posição estratégica em uma rede e ter contatos com os atores de ambos os lados de um buraco estrutural, pode promover a ligação destes atores sociais. Sem a existência do

broker, o buraco estrutural não agrega valor, pois o que se mostra relevante não é a força do vínculo fraco, mas o número de contatos não-redundantes que este *broker* é capaz de consolidar por meio de um buraco estrutural (BURT, 2001).

D.O.: A existência de buracos estruturais foi verificada ao término da coleta de dados, quando da elaboração do sociograma da rede social da Cooperativa Artisans Brasil, de modo que ao representar as ligações/relações existentes entre os atores sociais, constatou-se lacunas existentes em alguns pontos ao longo da constituição desta rede de relacionamentos sociais. Assim, o sociograma possibilitou a compreensão desta dimensão de análise por meio da visualização da posição dos atores sociais na rede, deixando claro os pontos da rede onde existem buracos estruturais.

3.1.2.2 Definição constitutiva de outros termos relevantes

Cooperativa: “Uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido” (SEBRAE, 2009, p. 8). A cooperativa se difere das organizações não cooperativas pelo fato de que nestas a participação reside na obtenção de lucros, ao passo em que nas cooperativas a razão que conduz à afiliação do cooperado não está na obtenção de lucros, mas na possibilidade de utilização dos serviços da sociedade e na melhoria de seu status econômico (FRANKE, 1973).

Confiança: A confiança é característica distintiva de uma relação pessoal e um dos elementos-chave dos laços de uma rede, sendo caracterizada como a crença de que um ator social não agiria em função de seu auto-interesse e às expensas do outro. A confiança parece operar não como um risco calculado, mas como uma heurística, ou seja, a confiança predispõe um ator social a interpretar favoravelmente as ações, intenções e motivos do outro. Assim, por ser considerada fundamentalmente como um processo social, a confiança é relevante para enriquecer as oportunidades, o acesso aos recursos da rede, bem como a capacidade de adaptação a problemas imprevistos, tendo em vista que um alto nível de confiança indica uma relação de imersão pelos vínculos sociais, sendo que pode ajudar ou atrapalhar as relações – paradoxo da imersão (UZZI, 1997, p. 43).

Comércio justo: Comércio justo é o fruto de uma parceria comercial baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca distribuir a riqueza gerada pelo comércio internacional da melhor maneira possível, no intuito de contribuir com o desenvolvimento sustentável oferecendo condições comerciais de troca, assegurando a garantia dos direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados, em maior parte localizados no hemisfério sul (WFTO, 2012).

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

No intuito de compreender a operacionalização dos objetivos estabelecidos, apresenta-se o delineamento da pesquisa – que consistiu no planejamento da pesquisa em sua definição mais abrangente, tendo em vista o envolvimento dos fundamentos metodológicos atrelados aos objetivos, bem como a determinação das técnicas de coleta e análise dos dados (GIL, 2008).

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa e o conseqüente alcance do objetivo proposto, adotou-se a pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva, de corte transversal e perspectiva longitudinal, como delineado a seguir.

É cada vez mais crescente o número de pesquisas que são desenvolvidas sob o método e abordagem qualitativa, tendo em vista o fato de que estas permitem a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos por meio da realidade social, resultando na possibilidade de construção de teoria (MEDEIROS, 2010). Pode-se dizer que a pesquisa qualitativa é um meio disponível, em termos metodológicos, para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano, preocupando-se com a análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade destes problemas (MARCONI; LAKATOS, 2008; CRESWELL, 2010).

Embora não exista um “[...] método específico que seja considerado o método correto para a [aplicação na] pesquisa qualitativa” (FLICK, 2009, p. 358), o método mais apropriado para que pudesse atender ao objetivo proposto é o qualitativo, pois esta pesquisa

buscou analisar como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.

Quanto ao tipo, esta pesquisa se caracteriza como descritiva (TRIVIÑOS, 1987; SEVERINO, 2007), pois teve o propósito de descrever um determinado fenômeno por meio de análises empíricas e teóricas, fundamentando a descrição com o maior número de detalhes possíveis (GIL, 2008) e proporcionando novas visões sobre uma realidade já conhecida. Severino (2007) destaca que a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, dentre elas o estudo de caso, tendo-se em vista o anseio do pesquisador em “[...] descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Assim, para o desenvolvimento da pesquisa descritiva foi utilizado o caso da Cooperativa Artisans Brasil, levando-se em consideração que o estudo de caso é comum em pesquisas qualitativas (STAKE, 2005) e muitas vezes considerado com um dos tipos mais relevantes de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987), por demonstrar relações até então não percebidas (FACHIN, 2006).

Quanto à abordagem temporal, a configuração é de uma pesquisa de corte transversal com perspectiva longitudinal, considerando o início das atividades da Cooperativa Artisans Brasil – ainda no formato de Associação de Moradores da Vila Rural Esperança até o ano de 2013 – data em que esta pesquisa foi realizada. Embora este tipo de abordagem consiste na coleta de dados em um determinado momento, procura identificar aspectos do passado e a forma com que estes se refletem nas relações do presente, uma vez que os dados são coletados uma única vez, permitindo a construção do fenômeno em estudo por meio de uma visão histórica e cronológica do caso (VIEIRA, 2004). Sobre este aspecto, na concepção de Richardson (2008), nas pesquisas de corte transversal a coleta de dados acontece em um ponto específico no tempo e a amostra representa a população em um determinado momento.

A diferença entre as abordagens transversal e longitudinal é o intervalo de tempo que se utiliza na condução da pesquisa, tendo em vista que a pesquisa transversal focaliza um determinado período do tempo e a pesquisa longitudinal pode ser classificada como prospectiva – na qual há a causa ou fator determinante de um fenômeno e procura-se o resultado; e retrospectiva – na qual as informações são coletadas com informações do passado e analisadas daquele momento em diante, de modo que se conhece o efeito e se busca a causa do fenômeno analisado (MARCONI; LAKATOS, 2005). Diante desta classificação, destaca-se que a perspectiva longitudinal utilizada nesta pesquisa apresenta as características da pesquisa longitudinal retrospectiva, por analisar a formação da rede de relacionamentos da Cooperativa Artisans Brasil, bem como a internacionalização e a interação entre estes dois aspectos.

3.2.2 Interesse pela pesquisa e escolha do caso

O interesse por esta pesquisa se deu em função do encanto do pesquisador com a área de Redes Sociais quando cursou uma das disciplinas do Programa de Pós-graduação em Administração da UEM – Universidade Estadual de Maringá. Dado o interesse pelo tema, em outra ocasião, ao participar de uma palestra sobre a atuação da Cooperativa Artisans Brasil e do Instituto Vale da Seda no desenvolvimento do Projeto Vale da Seda, proferida pelo empreendedor João Berdu Garcia Junior, o pesquisador percebeu que aquelas organizações deveriam ser investigadas, principalmente por que suas ações foram desenvolvidas por meio de relações sociais e pelo fato da Cooperativa ter desenvolvido produtos artesanais para atender a demanda do mercado externo (rede francesa Artisans Du Monde).

Expondo o interesse de pesquisa e a escolha do caso ao orientador – o Professor Doutor Maurício Reinert – este sugeriu que além da perspectiva de Redes Sociais, também fosse investigada a internacionalização da Cooperativa, tendo em vista que de acordo com sua atuação internacional desde a origem e por desenvolver produtos artesanais, diferenciando-se das organizações que se internacionalizam gradualmente, que na sua grande maioria são organizações que detém grande participação de mercado e investimentos em inovação e tecnologia, essa percepção diferenciada em termos de atuação internacional também necessitaria de maiores investigações. Deste modo, surgiu a proposta de analisar se a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil. Com isso, evidencia-se que a princípio o interesse de estudo focou-se no tema e depois na contextualização deste com a Cooperativa Artisans Brasil – objeto de análise desta pesquisa.

Assim, para o início do desenvolvimento desta pesquisa, entrou-se em contato com o empreendedor que contribuiu na criação da Cooperativa Artisans Brasil e que a partir do sucesso alcançado percebeu uma oportunidade de mercado e criou o Instituto Vale da Seda, do qual é o atual Presidente. Neste contato, o pesquisador expôs seu interesse de pesquisa e o empreendedor se mostrou totalmente receptivo e forneceu publicações científicas que já foram desenvolvidas tendo a Cooperativa Artisans Brasil como objeto de análise. Posteriormente a este momento, o pesquisador visitou a Vila Rural Esperança, em Nova Esperança, Estado do Paraná, onde conheceu as artesãs que fazem parte da Cooperativa e do atual projeto do Instituto Vale da Seda, bem como os produtos desenvolvidos pelas artesãs, que tiveram como destino as lojas da rede francesa Artisans Du Monde.

3.2.3 Coleta de dados

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de dados primários e secundários, sendo que os dados primários foram provenientes de entrevistas semiestruturadas e da técnica *snowball* (bola de neve) atrelada às entrevistas junto aos atores sociais que fizeram e ainda fazem parte da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil. Os dados secundários foram provenientes de pesquisa bibliográfica sobre o tema e análise documental de algumas publicações sobre a Cooperativa Artisans Brasil, no intuito de evidenciar situações ou ocorrências ligadas à pesquisa (RICHARDSON, 1989).

Para Godoi e Mattos (2006), uma das decisões mais complexas em um processo de investigação científica é a definição sobre quem, quantos e quantas vezes entrevistar. Assim, durante a realização das entrevistas foi solicitado aos entrevistados que indicassem atores sociais com os quais mantiveram contatos de negócios, para que fossem realizadas as próximas entrevistas. Esta técnica (*snowball*) foi utilizada em todas as entrevistas, até que houve a delimitação das fronteiras da rede social por meio da saturação de indicação dos atores da rede. Por fim, tendo-se angariados todos os dados necessários, foi possível a realização do estudo de caso, tendo-se em vista que o objeto de estudo está pautado em situações reais.

Para o início do processo de investigação utilizou-se de entrevista semiestruturada, considerando que esta é um instrumento de coleta de dados que possibilita compreender um problema social (SEVERINO, 2007; BAUER, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2008) e se configura como um dos métodos de maior utilização em pesquisas qualitativas (MARCONI; LAKATOS, 2008; FLICK, 2009). Dentre seus propósitos na pesquisa qualitativa, Stake (2011) destaca o fato de se obter informações relevantes e interpretações amparadas pela pessoa entrevistada e até mesmo descobrir fatos que a própria pessoa entrevistada não tenha conseguido observar.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi elaborado um roteiro de entrevista (apêndice I) com perguntas sobre o fenômeno investigado e que necessitava de maior compreensão, desenvolvidas com base na teoria (TRIVIÑOS, 1987). Depois disso, foi agendada uma entrevista semiestruturada com o empreendedor que fomentou a criação da Cooperativa Artisans Brasil e que, posteriormente ao sucesso de atuação internacional desta Cooperativa, criou o Instituto Vale da Seda. Esta primeira entrevista serviu para maior conhecimento sobre as relações e especificidades do caso em análise. “Muitos autores

concordam com a idéia de que a tarefa de familiarizar-se com ‘o que’ foi escrito sobre o tema deve ser anterior a qualquer trabalho de campo” (GODOY, 2006, p. 132). Assim, buscou-se, no momento de desenvolvimento do projeto de pesquisa, o conhecimento disponível sobre a Cooperativa Artisans Brasil, pois de acordo com a percepção explicitada pela autora citada, este “[...] ponto de vista é mais comum entre aqueles que preferem uma orientação qualitativa para o estudo de caso” (GODOY, 2006, p. 132).

Dada esta percepção e com o propósito de compreender se houve influência da rede de relacionamentos sociais na internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, no momento da entrevista semiestruturada, foi solicitado aos entrevistados que mencionassem outros atores sociais com os quais mantiveram relações (técnica metodológica *snowball*), e assim sucessivamente, até que se conseguiu delimitar as fronteiras da rede de relacionamentos sociais em questão – momento em que houve a saturação dos nomes indicados por meio das entrevistas (apêndice II). Por fim, pode-se dizer que a utilização desta técnica contribuiu com o alcance de todos os atores sociais que contribuíram com a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, aumentando o nível de confiança desta pesquisa qualitativa.

Foram realizadas 13 entrevistas, todas gravadas e transcritas pelo pesquisador, no intuito de atribuir qualidade ao processo de coleta de dados e transcrição, proporcionando um resultado na forma de texto, que serviu para as análises efetivas do objeto de estudo (FLICK, 2009). Sobre este aspecto, Silverman (2009) destaca a importância de se utilizar recursos de gravação durante as entrevistas, justificando três vantagens ao pesquisador: (1) caracteriza-se como registro público; (2) as gravações podem ser ouvidas quantas vezes forem necessárias para uma melhor transcrição, análise e interpretação; (3) as gravações preservam as sequências com que as conversas foram realizadas. Sobre esta percepção, Flick (2009, p. 265 – 266) destaca que

O processo de documentação dos dados compreende fundamentalmente três etapas: a gravação dos dados, a edição dos dados (transcrição) e a construção de uma “nova” realidade no texto produzido e por meio dele. Em seu conjunto, esse processo representa um aspecto essencial na construção da realidade no processo de pesquisa.

Após a justificativa da opção pelas gravações, vale ressaltar que as 13 entrevistas totalizaram 6 horas; 42 minutos e 04 segundos de gravação – com autorização dos entrevistados, todas transcritas para que fosse possível a realização da análise dos dados com auxílio dos softwares *Atlas.ti* e *Ucinet* (McKETHER; GLUESING; RIOPELLE, 2009). As entrevistas foram realizadas nos meses de junho, julho, agosto e setembro de 2013 e

totalizaram 46.564 palavras em 119 páginas digitadas no *software Microsoft Word*, em espaçamento 1,5 nas entrelinhas, conforme pode ser constatado no quadro 2, a seguir.

	Ator social da rede de relacionamentos	Dia da entrevista	Tempo da entrevista (horas)
E 1	Coordenador do Projeto Seda Justa	18/06/2013	01:28:09
E 2	Presidente da Cooperativa Artisans Brasil	19/06/2013	00:23:38
E 3	Vice-presidente da Cooperativa Artisans Brasil	19/06/2013	00:49:39
E 4	Voluntária da rede francesa Artisans Du Monde	01/07/2013	01:00:46
E 5	Extensionista Municipal da EMATER	23/07/2013	00:34:50
E 6	Secretário Municipal de Agricultura	24/07/2013	00:13:58
E 7	Presidente do PROVOPAR	25/07/2013	00:38:22
E 8	Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil	25/07/2013	00:09:23
E 9	Proprietário da empresa O Casulo Feliz	27/08/2013	00:26:57
E 10	Coordenador da Incubadora Tecnológica da UEM	27/08/2013	00:21:09
E 11	Diretor da Fiação de Seda Bratac S/A	05/09/2013	00:11:52
E 12	Artesã da Cooperativa Artisans Brasil	13/09/2013	00:09:20
E 13	Voluntária da Cooperativa Artisans Brasil	13/09/2013	00:14:01

Quadro 2: Cronograma de realização das entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor

Para se aumentar o grau de confiabilidade do estudo (MARTINS, 2008), foi realizada a triangulação dos dados (VERGARA, 2005; LIMA, 2008), que foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisa bibliográfica e análise documental, contribuindo no entendimento e construção do estudo de caso, bem como na análise do problema de pesquisa em questão, levando ao alcance dos objetivos estabelecidos. Assim, apresenta-se na figura 1, uma síntese do processo de operacionalização da pesquisa.

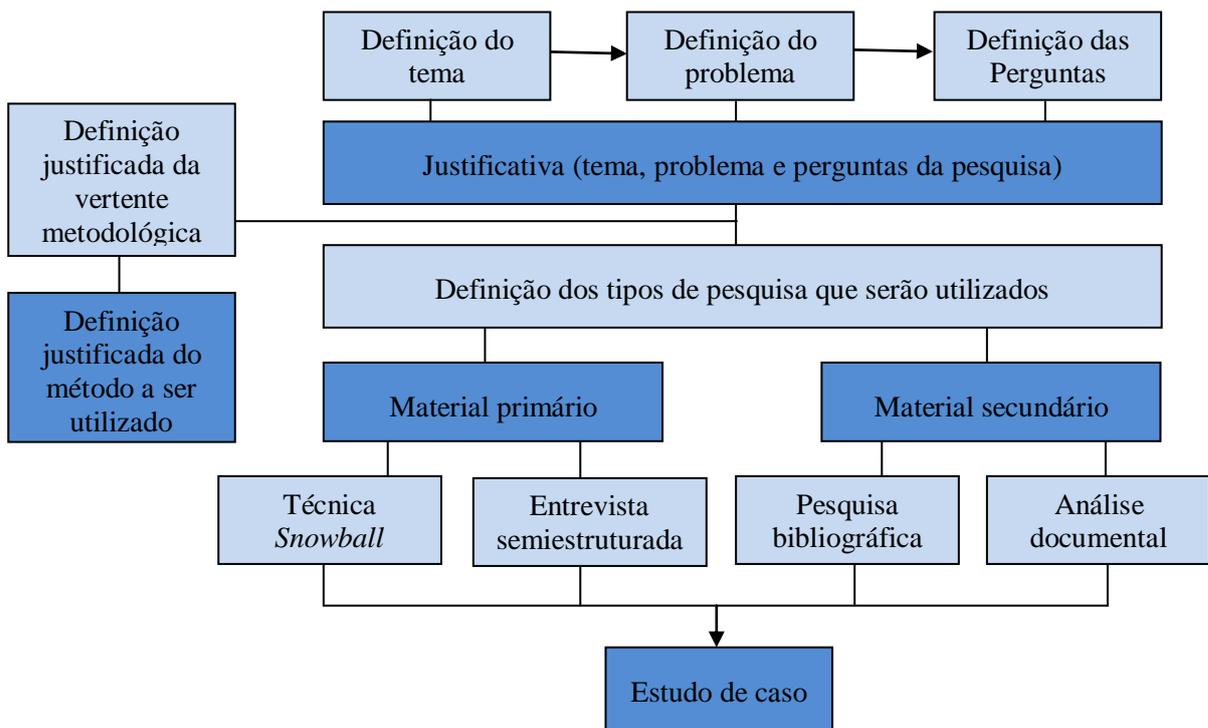


Figura 1: Fluxograma do processo de operacionalização da pesquisa

Fonte: Adaptado de Lima (2008, p. 70).

Com a coleta de dados e a triangulação concluídas, foi possível iniciar o processo de análise dos resultados, amparada pela utilização de dois *softwares* (*Atlas.ti* e *Ucinet*), que auxiliaram na codificação das categorias de análise apresentadas anteriormente (*Atlas.ti*) e na construção dos sociogramas (*Ucinet*) da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa, apresentados na próxima seção desta dissertação. Ademais, pode-se dizer que a utilização destes *softwares* possibilitou uma visualização gradativa da formação da rede, bem como a rede como um todo, constatando a posição dos indivíduos e os buracos estruturais existentes, que foi útil para a compreensão da formação e das relações existentes entre os atores sociais da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil.

3.2.4 Análise dos dados

No momento de se realizar a análise dos dados, é preciso levar em consideração todo o percurso da pesquisa. Godoy (2006, p. 131) destaca que “[...] a partir da formulação inicial de um problema até a interpretação dos resultados, existe uma permanente e flexível interação entre os dados e a teoria” e que “Resultados que diferem daqueles encontrados na literatura representam uma oportunidade para o pesquisador refletir sobre seus dados, aprofundá-los e gerar novas formas de pensar sobre eles, organizando novos conceitos e teorias” (GODOY, 2006, p. 132).

Levando-se em consideração que a análise e interpretação dos dados constituem o núcleo central de uma pesquisa qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2008; FLICK, 2009), os dados obtidos por meio das entrevistas, tanto com o empreendedor quanto com os outros atores sociais entrevistados por meio das indicações desta primeira entrevista até a delimitação das fronteiras da rede por meio da saturação dos nomes indicados (técnica *snowball*), foram tratados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1977; VERGARA, 2005; MATTOS, 2006; BAUER, 2008; MARTINS, 2008).

De acordo com Martins (2008), a análise de conteúdo compreende os seguintes elementos: (a) pré-análise, que envolve a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; (b) exploração do material, que consiste na implementação dos procedimentos para análise, tais como contagem de palavras, levantamento ou construção de categorias e significado das unidades de análise; (c) tratamento dos dados e interpretação, que culmina na geração de inferências e interpretações sobre o texto como um todo.

Nesta fase, buscou-se a seguinte organização dos dados: as entrevistas foram transcritas pelo próprio pesquisador, assegurando a transcrição literal das falas dos entrevistados. Desta forma, percebeu-se situações e informações que, no momento de realização das entrevistas, tinham passado despercebidas. Depois de transcritas, as entrevistas foram lidas e separadas de acordo com as categorias de análise, como descrito a seguir.

Na análise da internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil buscou-se captar os motivos que a influenciaram a atuar no mercado externo e os fatores que contribuíram para a escolha da França como país de destino da sua produção artesanal. A data de criação e de internacionalização da cooperativa também foram investigadas, além dos conhecimentos necessários para atuação no mercado externo, a estratégia de exportação utilizada e a relação entre a rede de relacionamentos e a decisão pela internacionalização.

Em seguida, a análise se direcionou com a finalidade de mapear a formação da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, na qual buscou-se perceber quais atores sociais foram importantes na formação e internacionalização desta organização, além da confiança existente entre eles e os benefícios e a constância dos relacionamentos, para constatar as características dos laços sociais existentes na rede da Cooperativa (fortes/fracos, diretos/indiretos, imersos/de mercado). Além disso, buscou-se – de acordo com a literatura – evidenciar se as relações existentes possibilitaram o acesso a informações/recursos, se proporcionaram confiança, troca de informações e resolução conjunta de problemas ou se somente motivaram a ação, a busca do lucro e evitaram situações de barganha.

Ademais, buscou-se analisar a existência de fatores que facilitaram, dificultaram ou incentivam a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, no intuito de perceber se nos estágios iniciais da internacionalização houve condições e/ou fatores atrelados a estes indicadores, possibilitando a compreensão de todo o contexto inicial em que a cooperativa estava inserida quando da decisão pela internacionalização. Posteriormente, buscou-se avaliar as categorias de análise, que nesta pesquisa concentram-se na Internacionalização e nas Redes Sociais, conforme descritas anteriormente nas Definições Constitutivas desta pesquisa.

Stake (2011) destaca que o pesquisador precisa representar conceitos para planejar e auxiliar sua interpretação durante todas as etapas da pesquisa. Deste modo, no entorno do processo de análise dos dados das entrevistas, buscou-se captar nas falas dos entrevistados, frases que evidenciaram as categorias de análise desta pesquisa e as definições abarcadas neste processo, tanto as constitutivas (aquelas que emergiram da literatura existente sobre o tema), quanto as operacionais (aquelas que ilustram como os termos são entendidos na prática do processo como um todo). As definições contribuíram na percepção de todo o contexto para

a solução do problema de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos. Depois da codificação dos trechos por meio das categorias de análise, desenvolveu-se a análise de conteúdo.

Para que este processo fosse eficiente, foi necessária a utilização do *software Atlas.ti* – para o processo de codificação das categorias de análise, que serviu para ostentar qualitativamente as relações existentes entre elas e os achados da pesquisa; bem como a utilização do *software Ucinet* – que auxiliou na elaboração dos sociogramas da rede de relacionamentos sociais. A codificação mediante a utilização do *software Atlas.ti* facilitou a análise dos dados obtidos e a utilização do *software Ucinet* foi interessante para atender o primeiro objetivo específico desta pesquisa – mapear a formação da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, possibilitando a visualização das ligações entre os atores sociais e os buracos estruturais existentes em sua rede de relacionamentos sociais.

Ante o exposto, a análise de conteúdo e a triangulação contribuíram na ligação entre os achados da pesquisa e os elementos que nortearam sua execução. Assim, para melhor visualização de todo o processo de pesquisa, demonstra-se no quadro 2 os procedimentos metodológicos utilizados de acordo com os objetivos desta pesquisa.

Problema	Como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?			
Objetivo geral	Compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil			
Objetivos específicos	Descrição	Categorias de análise	Instrumento de coleta de dados	Tratamento dos dados
1º	Mapear a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil	Redes Sociais (Características dos laços e Buracos Estruturais)	Entrevista semi-estruturada, <i>snowball</i> , sociograma e análise documental	Análise de conteúdo
2º	Descrever a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil	Internacionalização (<i>Born Global</i> ou Processo Gradual)	Entrevista semi-estruturada, <i>snowball</i> e análise documental	Análise de conteúdo
3º	Analisar a relação entre a rede de relacionamentos sociais e a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil	Internacionalização (<i>Born Global</i> ou Processo Gradual) Redes Sociais (Características dos laços e Buracos Estruturais)	Entrevista semi-estruturada, <i>snowball</i> , sociogramas, pesquisa bibliográfica e análise documental.	Análise de conteúdo

Quadro 3: Procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.5 Limitações da pesquisa

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, pode-se destacar o fato de que não foi possível entrevistar os atores sociais das lojas da rede Artisans Du Monde – da França, assim a realidade do caso Artisans Brasil foi investigada por meio de atores brasileiros e somente com um ator social da França – uma voluntária na rede francesa Artisans Du Monde. Diante disso, em função deste recorte, não foi possível constatar a visão dos atores das lojas francesas sobre a Cooperativa em análise, mas mesmo com essa limitação o objetivo de compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil foi alcançado, levando à percepção de que a rede influenciou todo o processo por meio das manobras estratégicas que os *brokers* organizaram para a internacionalização da Cooperativa, bem como pela existência do nicho de mercado do comércio justo – na França – que fomentou a atuação desde a origem desta Cooperativa de mulheres de Nova Esperança, caracterizada como *born global*, como será evidenciado no próximo capítulo desta dissertação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta um panorama sobre a internacionalização e a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil. A apresentação dos dados é composta de três etapas, sendo que inicialmente expõe-se de uma breve história da Vila Rural Esperança, com a constituição da Associação dos Moradores e a alteração do formato de Associação para Cooperativa. Posteriormente, apresenta-se o estudo de caso, cujo enfoque direciona-se à relação entre internacionalização e redes de relacionamentos sociais. Neste processo evidencia-se a constituição dos laços entre os atores sociais que contribuíram para a organização das atividades de internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, bem como as demais categorias de análise evidenciadas no campo da pesquisa. Por fim, apresenta-se a análise e discussão dos resultados, com o propósito de compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.

4.1 BREVE HISTÓRICO DE NOVA ESPERANÇA E DA VILA RURAL ESPERANÇA

Nova Esperança teve sua origem em função do desenvolvimento da cultura cafeeira na década de 1940. O primeiro aglomerado populacional, que recebeu o nome de Capelinha, iniciou a formação da cidade, que em 20 de agosto de 1951 adotou o nome de Nova Esperança. O município é conhecido nacionalmente como a Capital da Seda e é a cidade que mais produz casulo de seda em todo o Brasil e no Ocidente. A cidade está localizada no coração do Vale da Seda – delimitada pela bacia dos rios Pirapó e Bandeirantes, composta por 30 municípios na região da AMUSEP (ARTISANS, 2012).

O êxodo rural paranaense fez com que o Governo do Estado desenvolvesse estratégias para resgatar a fixação do homem no campo. Para Cavalcanti (2001), a execução do “Programa de Melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador Rural”, criado em 1995, cujo subprograma “Vilas Rurais” teve por finalidade priorizar o agricultor que passava por várias dificuldades e enriquecia a estatística dos 20% da população que não ganhava o suficiente para comer. O subprograma fomentou a geração de emprego e renda ao possibilitar o desenvolvimento da agricultura, criando condições para o retorno do agricultor à zona rural.

Para Reis (2008), o governo buscou desenvolver este projeto no intuito de criar condições de fixar o homem do campo em seu meio, bem como para minimizar o crescimento desordenado das cidades e os problemas decorrentes deste fato. Assim, o projeto Vilas Rurais tentou solucionar a grave questão de expulsão dos agricultores da área rural para as cidades com o assentamento destes em pequenas áreas rurais (vilas rurais) de 5.000 m², garantindo moradia e terra para que estes abandonassem a condição de miserabilidade em que viviam.

Cavalcanti (2001) destaca que para a execução do projeto, o Governo do Estado contou com os seguintes apoios: SEAB (Secretaria da Agricultura e do Abastecimento); EMATER (Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural); CODAPAR (Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná); IAPAR (Instituto Agrônomo do Paraná); SEPL (Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral); IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social); e a FETAEP (Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Paraná). Rocha, Marçal e Lima (2012) complementam que a implantação do projeto também teve como parcerias as prefeituras municipais, que doaram o espaço de terras destinado para a construção das vilas rurais e propiciaram a constituição das comissões municipais com representantes do governo local e da sociedade civil para a seleção das famílias que seriam contempladas pelo projeto.

No caso específico de Nova Esperança, um município colonizado no ano de 1946 e localizado no noroeste do Estado do Paraná, foi contemplado no ano 2000 com o projeto Vilas Rurais. Tal projeto se tornou realidade quando o governo municipal doou uma área de 900.000 m² para a construção da Vila Rural Esperança, que atendeu aos anseios de 127 famílias que ali se instalaram, por meio de parceria entre a Prefeitura Municipal, técnicos da EMATER, lideranças locais e de uma organização brasileira produtora de fios de seda. Levando-se em consideração o fato de que Nova Esperança é conhecida como a Capital Nacional da Seda, Pádua (2002) propôs a criação do bicho-da-seda na vila rural, justificando ser uma alternativa de renda aos vileiros, bem como uma atividade que possibilitaria o desenvolvimento de outras culturas nas entressafras, levando-se em consideração a possibilidade de trabalhar com o bicho-da-seda seis vezes ao ano. Atualmente, 78 das 127 famílias da Vila Rural se dedicam à cultura de amoreira e criação do bicho-da-seda.

O objetivo do empreendimento consistia em possibilitar que os trabalhadores rurais pudessem produzir casulos em sua própria área rural (5.000 m²). Essa área de ½ hectare foi oferecida em condições de pagamento facilitadas, onde os trabalhadores tinham uma casa e um pedaço de terra para o trabalho. Os trabalhadores receberam assessoria técnica e financeira para que pudessem construir barracões para a criação do bicho-da-seda e

desenvolvimento da cultura de amoreira. Da área de 900.000 m² da Vila Rural Esperança, 635.000 m² foram divididos em 127 lotes de 5.000 m² e 180.000 m² compõem a reserva legal, agregando área à floresta nativa da região. Essa subdivisão está de acordo com o projeto embrionário das vilas rurais paranaenses, que preconizava que a atividade rural em uma área menor favoreceria a busca por fontes alternativas de renda, como a produção artesanal.

Contando com o apoio do Secretário Municipal de Agricultura de Nova Esperança (E6) e do Extensionista Municipal da Sericicultura da EMATER de Nova Esperança (E5), consolidou-se a rede de relacionamentos sociais da Vila Rural Esperança, representada por três atores sociais da Vila Rural (E2, E3 e E12), representando os demais produtores que desenvolviam suas atividades de cultura de amoreiras e criação do bicho-da-seda em suas propriedades rurais. Assim, desde a constituição da Vila Rural Esperança os moradores mantinham contatos com a iniciativa pública – a EMATER e a Prefeitura Municipal de Nova Esperança – e se envolviam nas propostas destas instituições, como descrito a seguir.

As mulheres que estão com a gente são as que tocam barracão, e o E5 sempre apoiou a gente, sempre vem aqui. Eu toco barracão também e a E3 não toca, mas já tá junto há tanto tempo... (E2).

E5 sempre teve envolvido com nós da Vila Rural, sempre ajudando nós, sempre ajudando nós... (E3).

E5 e E6 sempre nos ajudaram, sempre vinha com alguma ideia pra gente melhorar nossas condições, a prefeitura e a EMATER sempre se preocupou, então eles sempre fizeram alguma coisa pra ajudar... (E12).

A Vila Rural sempre esteve vinculada com a EMATER, que além de estar articulando pra que todos os integrantes da rede possam estar colaborando, também está na assessoria da organização das mulheres produtoras [...] (E5).

A iniciativa pela busca de algo que proporcionasse renda não foi nem da prefeitura, foi uma iniciativa do E5 da EMATER, das Associações que existiam nas comunidades rurais, então essa foi uma necessidade na época, né – de complementar a renda (E6).

Ante o exposto, percebe-se a constância dos relacionamentos de E5 com os integrantes da Vila Rural Esperança, de modo que E5 esteve presente desde a elaboração do Projeto da Vila Rural. Por ter vínculo com E6, juntos mantinham contato com E2, E3, e E12, sempre com ações ligadas à agricultura. De tal modo, por meio das relações, E5 e E6 sempre buscaram informações novas quanto ao desenvolvimento de atividades que pudessem agregar melhores condições financeiras aos moradores da Vila Rural, tanto que em virtude da dificuldade com que os moradores da Vila Rural estavam passando, começaram a pensar em alguma iniciativa que pudesse melhorar as condições daqueles moradores.

Diante disso, pensaram em pesquisar a viabilidade de instalação de uma fiação de seda em Nova Esperança, tendo em vista a necessidade de um complemento de renda, porque o sericultor, somente com a produção primária do casulo, estava inviabilizando a atividade.

Na época, muitos sericultores estavam deixando a atividade, indo embora da propriedade, e nós precisávamos de alguma coisa para a família, a esposa e os filhos, pra que eles pudessem também complementar a renda na atividade que eles já trabalhavam. Então não era um negócio estranho, eles já sabiam produzir o casulo e encima do casulo eles poderiam agregar valor [...] então esse foi o ponto: dinheiro. Tentar proporcionar dinheiro pra não ter um êxodo maior do que o que já estava acontecendo (E6).

A figura 2, a seguir, demonstra que todos os atores sociais mantinham relações diretas, tanto os atores sociais da Vila Rural (quadrado azul) e os representantes da esfera pública (círculo vermelho); porém, os atores E2, E3 e E12 mantinham laços fortes, diretos e imersos entre si, tendo em vista que as relações eram próximas, com interação direta, passíveis de confiança, troca de informações e resolução conjunta de problemas. Quanto aos laços existentes entre E5 e E6, estes eram fortes, diretos e de mercado, pois estes atores buscavam motivar a ação e a busca pelo lucro, no que diz respeito à Vila Rural Esperança.

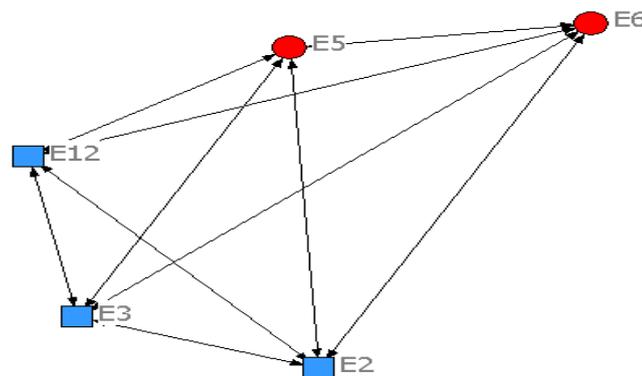


Figura 2: Rede de relacionamentos sociais da Vila Rural Esperança⁷
Fonte: Dados da pesquisa

4.2 O CASO – COOPERATIVA ARTISANS BRASIL

Levando-se em consideração que uma das premissas do programa Vilas Rurais era o desenvolvimento de fontes alternativas de renda, os atores sociais E5 e E6, buscando fomentar

⁷ Tanto na figura 2 quanto nas demais figuras apresentadas a seguir, as cores e símbolos utilizados foram diferenciados para ilustrar os atores sociais, no sentido de demonstrar que cada ator está vinculado a uma organização diferente, ou seja, quando houver repetição de cores e símbolos, quer dizer que os atores sociais representados são pertencentes à mesma organização.

o desenvolvimento econômico e social aos vileiros, entraram em contato com um Professor da Universidade Estadual de Maringá, que é o Coordenador Estratégico da Incubadora Tecnológica de Maringá (E10) para o desenvolvimento do estudo de viabilidade técnica e econômica daquilo que haviam pensado. Deste modo, ao estender os laços da rede social da Vila Rural a E10, evidencia-se na figura 3, a configuração da rede que este mantinha em laços fracos, diretos e de mercado com o Engenheiro Agrônomo E1 e laços indiretos com E9 e E11, pois E1 tinha uma rede de relacionamentos sociais constituída, devido a uma tentativa de trabalho com seda em outra ocasião. Assim, convidou-o para auxiliá-lo na parte técnica do estudo requerido por E5 e E6.

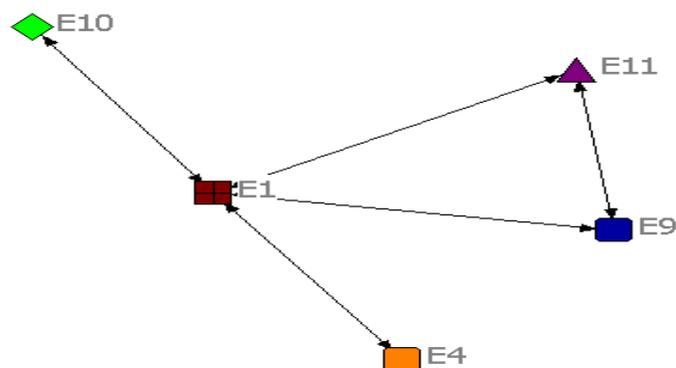


Figura 3: Rede de relacionamentos sociais do entrevistado 10

Fonte: Dados da pesquisa

Ao desenvolverem o estudo, E1 e E10 perceberam a inviabilidade do negócio, como descrito a seguir.

[...] eu comecei a fazer o estudo pra eles e chamei o E1 que eu sabia que ele entendia de seda pra me ajudar na parte técnica do estudo, que a gente sabe o econômico e não sabe a técnica né... e ele me ajudou pra fazer esse estudo e a gente chegou à conclusão que não existia viabilidade pra se instalar mais uma fiação na região, já tinha duas na época (E10).

Quanto ao conhecimento da experiência, E10 descreve que E1 poderia pensar na possibilidade de aplicar as ideias e experiências anteriores na Vila Rural Esperança, pois

[...] E1 já tinha uma experiência em exportação de fio de seda, e ele tinha feito um projeto piloto num assentamento aqui no Paraná – o Assentamento Dorcelina Folador, de Araongas, só que lá não era o perfil do agricultor familiar como é em Nova Esperança (E10).

A ideia é que a partir do conhecimento que eu tinha de uma pessoa na França que trabalha como voluntária nas redes de comércio justo Artisans Du Monde, na cidade de *Mullose*, depois de ter tido uma experiência aqui no Brasil, tentando desenvolver alguns produtos que não foi uma experiência bem sucedida, fui procurado pelo pessoal da Universidade, pelo professor E10, que estava interessado em desenvolver alguma coisa relacionada à atividade de seda, na cidade de Nova Esperança (E1).

Nesta circunstância, com a aproximação, ficam assim estabelecidas as redes de relacionamentos sociais da Vila Rural Esperança e de E10, conforme ilustra a figura 4.

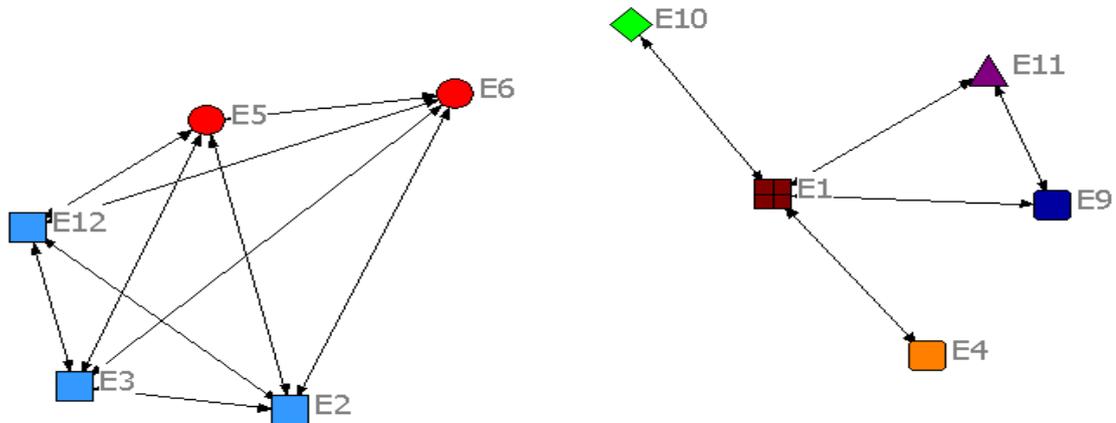


Figura 4: Redes de relacionamentos sociais da Vila Rural Esperança e de E10
Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo com que as duas redes de relacionamentos sociais fossem aproximadas (figura 5), E10 – na posição de *broker* – passa a atuar sobre um buraco estrutural e estabelece meios para que as demandas da Vila Rural Esperança fossem atendidas. Seu intuito era que a partir dos conhecimentos e dos contatos de E1, algo pudesse ser desenvolvido para possibilitar um incremento de renda aos moradores da Vila Rural Esperança, que estavam em dificuldades com a sobrevivência somente por meio do plantio de amoreiras e da criação do bicho-da-seda. Assim, a representação dos relacionamentos sociais de E10 junto à rede social da Vila Rural Esperança pode ser visualizada na figura 5.

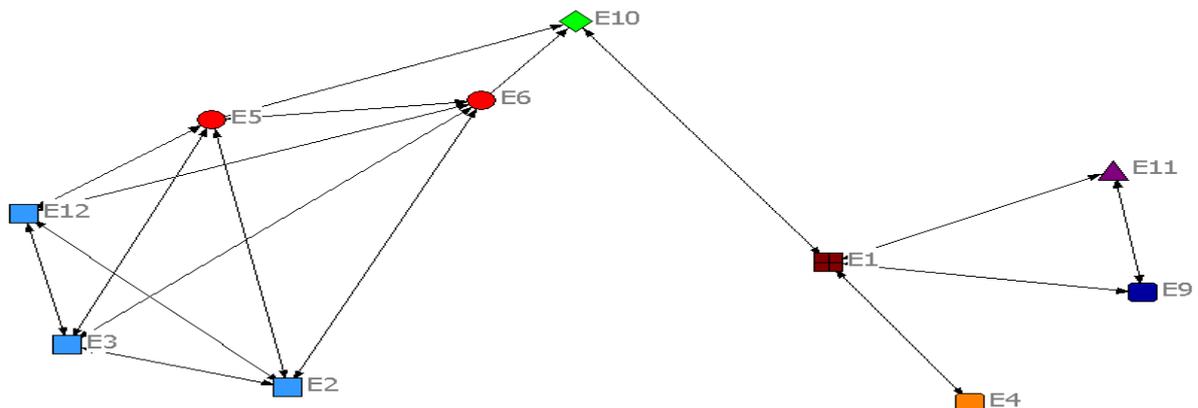


Figura 5: Fusão das redes de relacionamentos sociais da Vila Rural e de E10
Fonte: Dados da pesquisa

E10 perde sua posição de *broker* da rede de relacionamentos sociais quando promove a ligação de E1 aos atores E2, E3, E12, E5 e E6, consolidando estes contatos sobre o buraco estrutural até então existente. Deste modo, os atores sociais da Vila Rural conheceram E1, como pode ser constatado a seguir.

Então esse foi o primeiro passo, nós conversamos com E10 e ele colocou assim a viabilidade de buscar alguns recursos fora, por intermédio de E1, então tudo começou aí (E5).

O E1 entrou no negócio com a gente, nossa... ele sempre foi o braço direito nosso. Ele tem experiência no negócio, porque ele já trabalhou com isso [...] ele é muito forte no negócio com a gente (E2).

Naquela época teve uma reunião, quando E5 e E6 trouxeram E1 e E10 aí no salão da Vila, aí reuniu as pessoas aqui da região e o E1 falou do negócio do projeto (E3).

Ao vincular a atuação de E1 no estudo de algo que pudesse agregar renda aos moradores da Vila Rural Esperança, E10 faz com que E1 tenha a oportunidade de mostrar sua ideia àquelas pessoas. Nesta ocasião, E1 justifica a inviabilidade da solicitação destes quanto ao desenvolvimento de uma fiação de seda em Nova Esperança e propõe que junto com E10 pensariam em outra solução para o caso.

[...] eles queriam desenvolver uma atividade pra desenvolver mais valor lá na região, daí eles pediram pra fazer um estudo de viabilidade de uma instalação de mais uma fiação lá. Como poderiam fazer, se daria pra utilizar as máquinas que a COCAMAR tinha desativado, eles queriam alguma coisa nesse sentido... Diante do resultado de inviabilidade, o pessoal ficou até meio chateado. Mas como não dá certo? A gente quer agregar valor e tal... E a gente falou: Não! Pode ser outro caminho... em vez de fazer a fiação a gente pode desenvolver algum projeto pra agregar valor... e o E1 topou essa ideia [...] (E10).

Assim, a nova configuração da rede pode ser visualizada na figura 6, na qual aparece E1 ocupando a posição de *broker* da rede de relacionamentos sociais.

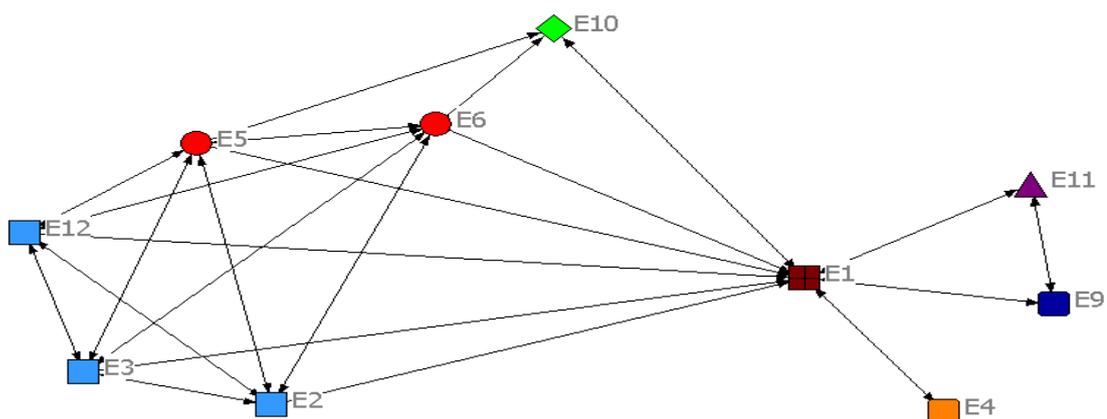


Figura 6: Ligação das redes sociais na qual E1 se torna o *broker*
Fonte: Dados da pesquisa

Os laços de E1, que até então eram indiretos com os atores sociais da Vila Rural Esperança, passam a ser laços fortes e diretos, tal como os laços que E1 mantinha com E10, E4, E9 e E11.

E1 se lembrou de sua experiência anterior com a produção de cachecóis para exportação, então pensou na possibilidade de criar um produto (cachecol) para aproveitar a oportunidade que o comércio justo oferecia na França.

E5 e E6 foram os que procuraram o E1 pra que ele mostrasse alguma alternativa em termos de geração de emprego e renda na seda. E10 me procurou aí nós estruturamos este projeto [...] Eu me lembrei desta atividade que eu tinha feito em 2005 e propus então que a gente fizesse melhor organizada uma tentativa de produzir aqui no Brasil, para exportação para a França, artigos de seda que fossem comercializados dentro do sistema de comércio justo [porque] talvez o comércio justo na França seja uma possibilidade para desenvolver algum projeto, vou falar com E4 e vamos desenvolver alguma coisa, aí entrou o meu conhecimento pessoal (E1).

E4 é Voluntária da Rede francesa Artisans Du Monde e conhecia E1 quando este acompanhou seu Trabalho de Conclusão de Curso de Agronomia, desenvolvido na Cooperativa Agroindustrial de Maringá (COCAMAR), onde E1 trabalhava. Os laços que E1 mantinha com E4 eram laços diretos e fortes, como pode ser confirmado na fala de E4.

[...] eu conhecia E1 porque ele foi o meu diretor de estágio, isso foi em 1999, aí percebemos que tínhamos interesses comuns [...] Assim começamos a falar de temas éticos e tive a certeza que tínhamos interesse em fazer progressos e incentivos no comércio e de trabalhar esse tema. Então ficamos em contato, como amigos depois do meu estágio. Então, em 2004, cinco anos depois, quando falei a E1 o fato de que eu estava fazendo parte de um grupo de Artisans Du Monde, em Mulhouse, imaginamos a possibilidade de trabalhar juntos [...] (E4).

A rede francesa Artisans Du Monde, em Mulhouse, foi fundada em 1971 a partir de um movimento pelo comércio justo ocorrido entre os hemisférios norte e sul, sendo que em 1974 uma das primeiras lojas da rede foi aberta em Paris; e em 1981, consolidou-se a Federação Artisans Du Monde, que contava com 14 membros, que tinham a incumbência de impulsionar a rede por meio de campanhas de informação e sensibilização ao comércio justo, bem como o estabelecimento de contatos de suas associações locais com representantes supranacionais. A rede conta com mais de 150 lojas em toda a França, que importam produtos artesanais por meio da central de compras *Solidar Monde* (ARTISANS DU MONDE, 2012), que garante remuneração justa aos produtores e artesãos.

Assim, à partir da proposta de E1 a E4, esta buscou estratégias que fomentassem às mulheres da Vila Rural poder exportar cachecóis de seda para a Rede francesa Artisans Du Monde. E4 destaca que pelo fato de algumas lojas da rede francesa importarem produtos de maneira direta, sem intermédio da *Solidar Monde*, pensou na possibilidade de realizar transações econômicas com o Brasil dessa forma, por meio da loja de Mulhouse, onde vive.

Falando com o pessoal da Artisans Du Monde, trabalhando com eles – porque eu sou membro da associação, depois de uma conversa com E1, perguntei aos meus colegas do grupo se era possível começar um processo de importação de cachecol de seda de uma vila rural de Nova Esperança, no Brasil. Falei com essas pessoas da Artisans Du Monde – Mulhouse, conversamos e elas perguntaram sobre as garantias de comércio justo que tinha e começamos a buscar as informações necessárias ao credenciamento para as primeiras importações e foi um credenciamento interno do grupo Artisans Brasil e começou assim (E4).

Além dos laços diretos que mantinha com E1, que havia manifestado o interesse em desenvolver atividades que envolvessem compromissos éticos, E4 revela seu interesse particular e sua aceitação em participar do Projeto que E1 estava desenvolvendo.

O que incentivou minha parceria no projeto foi o meu desejo de apoiar algo que realmente faz sentido... quer dizer, pra mim é uma maneira de dar sentido ao mundo, primeiramente fazer com que o comércio seja mais justo, então a primeira razão é de eu, enquanto consumidora, comprar e que o meu ato de compra faça um sentido bom ao estrangeiro, e depois é uma oportunidade de se estabelecer pontes entre culturas ou países que não se conhecem bem, como as pessoas que trabalham com seda no Brasil e pessoas que vendem produtos têxteis na França, então tem duas coisas que me incentivaram: a importância que tem o comércio justo pra mim enquanto consumidora e a possibilidade de fazer com que pessoas de culturas muito diferentes cheguem a se conhecer e possam trabalhar juntas (E4).

A partir da aceitação de E4, E1 entrou em contato com sua rede de relacionamentos sociais: Proprietário da empresa “O Casulo Feliz” (E9) e Diretor da Fiação de Seda Bratac S/A (E11) para o estabelecimento de parcerias que possibilitassem o desenvolvimento de um produto artesanal derivado da seda para a finalização do projeto e implantação desta – Projeto Seda Justa – na Vila Rural Esperança.

E9 percebeu que era uma ótima iniciativa, tendo em vista alguns fatores: (1) o fato de E1 ter conhecimento prévio sobre seda em uma visão mundial, no sentido de que a seda é regionalizada e valorizada por pessoas que realmente se interessam por ela e pelos produtos derivados desta matéria-prima; (2) o fato de que Nova Esperança é a maior região sericícola do Brasil. Assim, E9 acreditou na proposta de E1, como pode ser constatado a seguir.

O que seria dar certo? Dar certo é pegar pessoas que se criaram há mais de 20, 30 anos trabalhando com seda, cultivando amora, tratando de bicho-da-seda e transformar essas pessoas em produtores de produtos finais. Então, tinha tudo pra dar certo, então não é só a questão de ver uma região carente, não! É uma região com raízes dentro do esteio sericícola que é a produção de casulos e que Nova Esperança é a Capital do Brasil neste segmento [...] Aí o que ele pensou: isso aí pra dar certo? Vamos lá... produção de matéria-prima – Bratac; desenvolvimento do produto bruto, que é a fiação e tinturaria – O Casulo Feliz; e esse produto na mão das mulheres pra desenvolver o produto final, e a partir daí vender pro mundo todo ou representar o Brasil em uma região de produtos genuinamente brasileiros (E9).

Além de E9, E11 também acreditou na ideia, tanto por já conhecer E1, quanto pela seriedade da proposta e pela repercussão que o projeto traria às mulheres da Vila Rural Esperança, que já eram parceiras da Bratac por meio da produção de casulos de seda.

[...] como E1 tinha um grande conhecimento técnico também na parte de seda, ele já sabia quem contatar [...] já tinha os produtores e também como ele morou na Europa ele também tinha os compradores. Então me surgiu o convite pra participar, mas a participação da Bratac se restringiu a fornecer os casulos – na verdade nós vendemos os casulos de segunda qualidade – porque o conceito que E1 estava implementando é de que todo mundo deveria ganhar de forma justa, como os preceitos do comércio justo, então nós vendemos, lógico que a um preço razoável [...] Então basicamente a participação da Bratac se restringiu a vender os casulos pro projeto (E11).

Com a aceitação de E9 e E11 em participarem do Projeto Seda Justa, E1 descreve seu ponto de vista de todo este processo, tendo em vista que não era um projeto de caridade às mulheres da Vila Rural, ninguém teria que doar nada, mas se propor a fornecer matéria-prima ou mão-de-obra para receber depois que o processo de exportação fosse finalizado e o dinheiro proveniente do mercado francês chegasse ao Brasil.

[...] como a Associação não tinha recursos para fazer a compra de matéria-prima, nós fizemos contato com a fiação de seda artesanal O Casulo Feliz, que se dispôs a fazer os processos de fiação, de goma e tingimento do casulo para a Cooperativa, tivemos contato - na época- com a Bratac, pra que eles fornecessem o casulo de segunda qualidade para a Cooperativa, porém só recebendo depois que a Cooperativa recebesse o pagamento da França. Então foi necessário o envolvimento deste pessoal, à partir do desenvolvimento do produto e levantada a demanda que iríamos ter, contatamos as pessoas interessadas destas empresas, eles ficaram cientes do projeto. O projeto foi estruturado de maneira que cada parte envolvida recebesse um valor justo pelo produto, não houve doação de nenhuma das empresas, cada empresa recebeu um preço equivalente ao seu produto, mais uma margem de lucro, não foi necessário que ninguém doasse nada. Esse foi o discurso feito com as empresas que proporcionou que nós conseguíssemos fazer esse negócio e mostrar que isso seria possível fazer (E1).

Por ter tido uma experiência de produção de cachecóis de seda para exportação no Assentamento Dorcelina Folador, com Trabalhadores do Movimento Sem Terra (MST) – em Arapongas – E1 propõe que a Associação dos Moradores da Vila Rural Esperança trabalhasse na produção de produtos artesanais em seda (cachecóis, echarpes, kaftans, etc) para exportação, que além de atender às demandas do município de Nova Esperança para minimizar o êxodo rural e fomentar renda às famílias dos agricultores da Vila Rural Esperança, faria com que a ideologia do programa “Vilas Rurais” fosse recuperada: a busca por fontes alternativas de renda por meio de produção artesanal.

Deste modo, E1 atuou como *broker* da rede de relacionamentos no intuito de fazer todas as ligações necessárias para que a ideia desenvolvida no Projeto Seda Justa pudesse ser implementada com sucesso. Assim, sua percepção do processo começa a evidenciar a relevância da rede de relacionamentos sociais no entorno das atividades de internacionalização que aconteceu posteriormente. Além disso, seu contato com E4 deixa clara a posição que este ocupa enquanto Coordenador do Projeto Seda Justa, que seria implantado na Vila Rural e desenvolvido pelas artesãs de Nova Esperança.

Então, quando da proposta de E10, eu contatei E4, que era da rede francesa e a partir daí se estabeleceu esses relacionamentos para fazer uma proposta mais efetiva para as mulheres da Vila Rural de Nova Esperança [...] eles tinham esse problema, os franceses tinham essa demanda, o que precisava ali era de alguém que conhecesse o *Champion* – a ligação dos pontos, pega aqui, pega aqui, você tem alguma coisa que ele precisa, você tem alguma coisa que ele precisa, joia! [...] A Vila Rural e a Rede francesa não teria como se contatar, de perceber que algo poderia ser criado de maneira a atender interesses comuns sem que houvesse pessoas que se conhecessem e pudessem trocar as informações pra alinhar esse contato (E1).

Os contatos entre a Artisans Du Monde e a Artisans Brasil eram mediados por mim, eu estabeleci essa relação junto com E1. As informações chegavam de E1 pra mim e eu transmitia às colegas da Artisans Du Monde em Mulhouse [...] E1 no Brasil e eu aqui. Cada um tinha um grupo ao redor de si, E1 tinha um grupo em Maringá e em Nova Esperança e eu tinha um grupo em Mulhouse, na França, pra me ajudar neste processo (E4).

Ante o exposto, evidencia-se a atuação de E1 enquanto *broker* da rede de relacionamentos sociais, agindo por meio de um buraco estrutural, o que possibilitou o acesso a informações novas que fomentou o desenvolvimento de atividades conjuntas entre os dois países (Brasil e França) e as duas redes sociais (Vila Rural Esperança e Artisans Du Monde). Destarte, com a parceria estabelecida entre os atores sociais mencionados, E1 e E10 desenvolveram o Projeto Seda Justa, em 2006, para a Associação dos Moradores da Vila Rural Esperança, com o objetivo de produzir e exportar cachecóis, produzidos com fios artesanais de seda e outros produtos de seda para algumas das mais de 150 lojas da Rede Artisans Du Monde, na França. A rede francesa que se dedica a divulgação e comercialização de produtos inseridos no sistema de comércio justo, o que garante remuneração digna aos produtores e às artesãs (ARTISANS, 2012).

Além de prever uma produção artesanal, o Projeto Seda Justa tinha como foco desenvolver tingimento natural nos fios de seda com os seguintes recursos: natural – com a seda em seu estado bruto de produção, proporcionando a tonalidade e o brilho das pérolas; amarelo ouro – com cascas de cebola; marrom – com cascas de Pinhão do Paraná; verde –

com erva-mate; amarelo – com os excrementos do bicho-da-seda, que apresentam uma concentração de clorofila 10 vezes superior às encontradas nas folhas de amoreira – único alimento do bicho-da-seda; e laranja – com o uso do urucum (ARTISANS, 2012).

[...] a utilização de coloração natural nos cachecóis de seda, obtida por meio de ervas e plantas se deu por poder agregar maior valor ao produto artesanal, com possibilidade de maior competitividade no mercado francês (E1).

[...] nós aprendemos tingimento tudo natural, com cebola, urucum, bico de bananeira, tudo que levava tinta, que tinha uma nódoa a gente tinha esse trabalho pra ver ser aprovava... amora madura, a gente fervia e fazia um colorido pra ver se aprovava (E3).

Ainda, no escopo do Projeto Seda Justa foi apresentada a planilha de distribuição da renda gerada pela produção e exportação dos produtos artesanais de seda para rede francesa Artisans Du Monde, para complementar renda às produtoras rurais, por meio da atividade artesanal de produção de cachecóis e outros produtos (ARTISANS, 2012). A clareza existente no projeto e o conhecimento da planilha por parte dos envolvidos mostra que houve troca de informação detalhada, que contribuiu para que os relacionamentos se tornassem imersos e passíveis de confiança, conforme ilustrado no gráfico 1, a seguir.

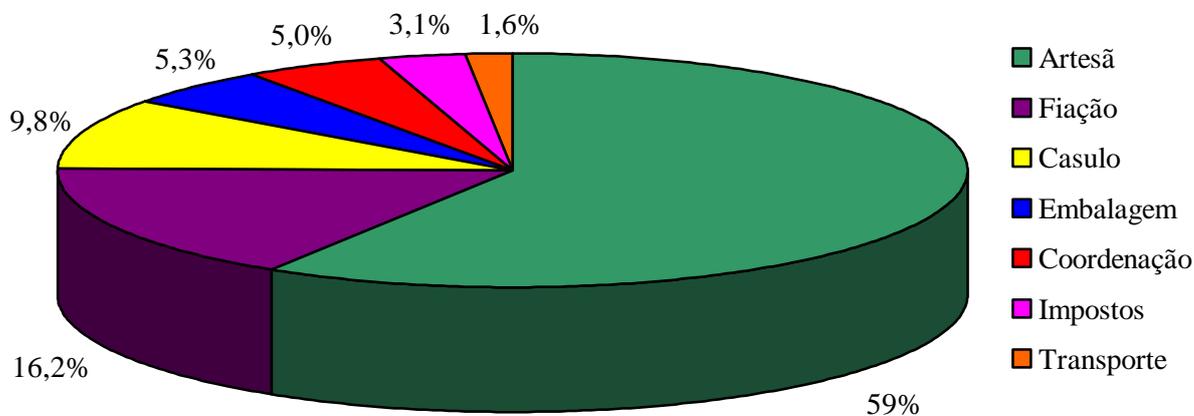


Gráfico 1: Distribuição da receita bruta proveniente da exportação

Fonte: Adaptado de Artisans Brasil (2012)

Assim, diante de todos os aspectos que foram levados em consideração no desenvolvimento do Projeto Seda Justa, ou seja, com o projeto todo formatado, E1 e E10 entraram em contato com E5 e E6 para marcarem uma reunião no Centro Comunitário da Vila Rural Esperança para falar da proposta de desenvolvimento econômico e social aos vileiros, por meio do Projeto Seda Justa. Na reunião E1 e E10 ficaram preocupados em relação à aceitação – por parte das mulheres – em aderirem ao projeto, pois imaginavam que aquele projeto não daria certo.

Então, começou assim... teve uma reunião, quando o E1 trouxe o E10 e a turma da EMATER aí no salão da Vila, aí reuniu as pessoas aqui da região e muitas não interessou, quem interessou foi nós aqui da Vila Rural, né, que o projeto foi feito mais pra turma da vila né, e daí surgiu que as mulheres falou que não ia dar certo pra elas, porque tomava muito tempo, aí eu e a E3 falamos: não, a gente sabe fazer esse tipo de cachecol... (E2).

Não tinha custo nenhum, tinha só que ter o tempo, tinha que perder um tempo pra aprender mais, mas as mulheres não estavam muito assim confiando que isso ia pra frente, [...] e isso aí foi ideia do E1, que ele viaja muito... a primeira reunião – eu me lembro – que foi no salão da Vila Rural, onde o pessoal ficou meio assim, quando surgiu... ah, vai ser assim, assim, assim... o pessoal ficou com medo né – nossa, mas como é que vai ser... isso não vai dar certo... ainda me recordo que falei para a E2: vamos, vamos dar o nome, porque ninguém queria pegar a frente né (E3).

Elas achavam que aquilo não ia dar certo e que a Universidade ia aparecer lá do além e que aquilo nunca ia se realizar do jeito que a gente falou que ia acontecer. Não sei por que, talvez alguma coisa já tentada e não conseguido, então eu não sei se existiu, mas a gente fez a reunião, eu nem fiquei lá na frente, eu fiquei lá no fundo observando o que acontecia enquanto o E1 falava [...] então o pessoal ficava meio assim: ah! Isso não vai acontecer, nunca que nós vamos fazer um negócio e vamos mandar pra França (E10).

Nessa primeira reunião, então nós tivemos lá definindo todos os passos, nos reunimos depois com as mulheres e foi repassado a proposta do trabalho e o objetivo principal era dentro do mercado justo, de onde iria se produzir pra exportar no primeiro momento para a França, mas com possibilidade também de outros países na época. E foi assim que aconteceu (E5).

[...] seria necessária a presença de todos pra que a coisa funcionasse, a presença do profissional da EMATER nas primeiras reuniões que nós fizemos com os moradores da Vila Rural era necessária para a transmissão da confiança que nós estávamos pedindo àquelas pessoas. Elas iriam, aqueles que quisessem iriam dedicar um pouco do seu tempo pra desenvolver alguma coisa e estávamos dizendo que no futuro aquilo iria ser bom pra eles. Então, a presença de alguém representando a Universidade, a presença de alguém representando a Prefeitura, a presença de alguém representando a EMATER, deu o peso necessário pra que as pessoas ali acreditassem na ideia, não foi uma proposta feita para uma pessoa só, essa proposta quando foi feita, nós fizemos uma reunião no Salão da Vila Rural Esperança, e ali começou - foi demonstrada a seriedade do projeto em função das pessoas envolvidas (E1).

A percepção de E1 em relação à credibilidade de E5 na reunião de apresentação do projeto se deu pela atuação deste junto à Vila Rural desde o desenvolvimento do projeto de criação da Vila Rural Esperança e, depois disso, em todas as atividades vinculadas à agricultura e sericicultura desenvolvidas pelos moradores da Vila Rural. Por essa razão, E1 destacou a importância de E5 para dar credibilidade à proposta do Projeto Seda Justa. Assim, com a aceitação por parte das moradoras da Vila Rural Esperança, criou-se – em 2006 – o Projeto Seda Justa, no qual E1 passa a ser o Coordenador. De tal modo, mesmo com a adesão

inicial de apenas dez artesãs, o propósito era garantir melhorias no processo produtivo e na criação de um produto artesanal (cachecol de seda) e sua inserção no mercado francês (Rede Artisans Du Monde), onde mais uma vez a habilidade social de E1 pode ser constatada por meio da motivação de algumas mulheres em participar e acreditar no Projeto.

Quanto à adesão das artesãs, nós fizemos - no início, na Vila Rural Esperança foram dez famílias - já começamos com dez famílias, ainda que não tivéssemos quantidade significativa, por que em uma experiência anterior nós começamos com duas famílias e ficou somente em duas famílias. Lá nós começamos com dez famílias, E3 ensinou algumas que ainda não sabiam fazer cachecol, trabalharam no desenvolvimento de produtos, formam voluntárias até o ponto em que nós conseguimos um produto pra vender e receber. A adesão foi boa em função de uma possibilidade de remuneração e em função da possibilidade que nós percebemos depois de fazer parte de alguma coisa que era novidade, que era: "Poxa, nós vamos exportar para a França!". Esse era um ponto que... elas acharam isso... foi uma grande motivação o fato de saber que alguém lá do outro lado do mundo, um país que elas só ouvem falar que é de gente que se veste muito bem, iriam usar alguma coisa que elas estavam fazendo ali na Vila Rural, então esse foi um ponto e a remuneração, também, é lógico... pois estava garantido pra elas que a remuneração era aquela que seria feita no momento em que recebesse o dinheiro, elas receberiam aquele valor (E1).

Até aquela data os agricultores da Vila Rural Esperança contavam apenas com a venda dos casulos dos bichos-da-seda para a Bratac. E como em Nova Esperança inexistiam instituições que beneficiavam o casulo, ou seja, mesmo a cidade sendo considerada a maior produtora ocidental de casulos de seda, somente contava com a produção da matéria-prima, que detinha baixo valor agregado. Para o coordenador do projeto, 90% da produção nacional de fios de seda, desenvolvidos a partir dos casulos do bicho-da-seda, eram exportados com baixo valor agregado, em forma de fio cru, o que não garantia lucros interessantes para os produtores rurais (BONILHA; SACHUK, 2012). Assim, este projeto se lançava de maneira inovadora, na tentativa de agregar valor à matéria-prima por meio da criação de um produto para um mercado que já existia – além de realizar um processo de tingimento natural – e com isso proporcionar renda às mulheres do campo, como destacado no seguinte trecho.

A ideia é que nós produziríamos artigos de seda que tivesse como valor agregado não somente o fato de ser de seda, mas pelo fato de ter sido produzido e comercializado e que os benefícios desta comercialização estariam sendo destinados à população de menor renda da área rural, que é um dos objetivos da Artisans Du Monde (E1).

Diante da necessidade de qualidade aos produtos artesanais, E1, E10, E5 e E6 perceberam que havia a necessidade de fazer um curso ou uma reciclagem para aprimorar a prática da confecção artesanal dos cachecóis. Neste sentido, E6 colocou a PROVOPAR, na

pessoa da Presidente (E7) à disposição das mulheres da Vila Rural, para que pudessem aprimorar suas habilidades com agulha de tricô e com o tear manual. Assim, E5 e E6 estendem a rede de relacionamentos sociais da Associação dos Moradores à E7, como pode ser visualizado na figura 7.

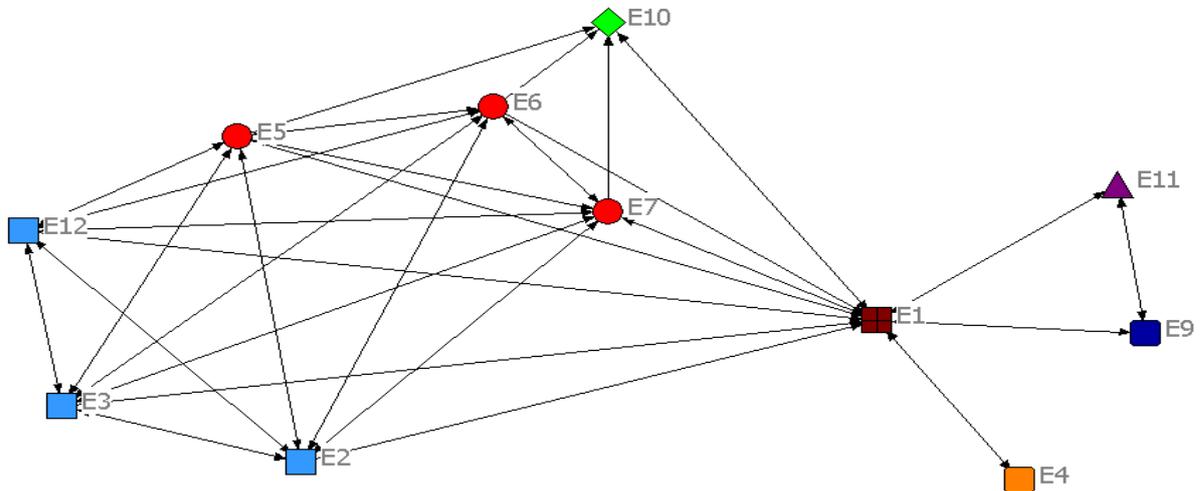


Figura 7: Rede de relacionamentos sociais da Associação dos Moradores com E7
Fonte: Dados da pesquisa

Como evidenciado na figura 7, ao se inserir na rede de relacionamentos sociais, que apresentava o formato de Associação dos Moradores da Vila Rural, E7 que tinha laços diretos com E5 e E6, também passa a ter laços diretos e fortes com os atores sociais da Vila Rural: E2, E3 e E12; ao oferecer curso de capacitação para a produção de cachecol; e com E1 e E10, ao tomar conhecimento do escopo do Projeto Seda Justa.

[...] a gente fazia as oficinas, aí como na época eu era a presidente do PROVOPAR, então eu pus à disposição das mulheres da Vila Rural. Então qualquer oficina que fosse fazer, treinamento, tudo... o PROVOPAR dava o suporte pra elas. Então nos quatro anos que eu estive no PROVOPAR, os quatro anos elas tiveram apoio [...] todo treinamento, tudo que precisava, o PROVOPAR sempre esteve à disposição delas pro que precisasse (E7).

Percebeu-se, nestas relações, que a atuação das mulheres da Vila Rural e da PROVOPAR foram imprescindíveis para o início das atividades de produção artesanal dos cachecóis de seda, de modo que E1 destacou que cada artesã recebeu um tear para a confecção dos cachecóis em suas próprias casas e para que conseguissem uma produção em maior escala, por meio das contribuições de E7 com o PROVOPAR, como descrito a seguir.

[...] tivemos todo o apoio de E7, com o PROVOPAR [...] O que nós tínhamos necessidade de fazer era desenvolver um produto que fosse do interesse do consumidor francês, que adquire produto basicamente para presentear, para se presentear ou para presentear outras pessoas e que pudesse ao mesmo tempo garantir uma remuneração adequada para mulheres que não sabiam ainda fazer tricô. Buscamos lá uma das mulheres na Vila Rural Esperança, a E3, que é a pessoa onde todas as reuniões acontecem lá

na casa dela, na Vila Rural. Ela se dispôs a ensinar as mulheres pra fazer os produtos, e nós chegamos a produtos (cachecóis) que pudessem ser feitos dois por dia, então tinha que ser cachecóis fáceis de fazer, com pontos grossos ou qualquer coisa assim e que pudesse ser facilmente aprendido, com o ponto mais simples possível, um cachecol de 100 gramas, pra que pudesse atender aos requisitos de custo francês (E1).

Ante o exposto, evidencia-se a relevância de atuação de E7 no início das atividades de produção para a exportação para a França. A escolha da França para o destino dos produtos artesanais produzidos se deu pelos laços que E1 tinha com E4 e pelo fato de que na França o comércio justo é valorizado, o que iria garantir demanda aos produtos artesanais produzidos pelas mulheres e direcionados para exportação por meio da oportunidade que surgiu em função da rede de relacionamentos sociais da Vila Rural Esperança. Neste contexto, demonstram-se as diferentes percepções dos atores E1, E4, E5, E10, E3 e E6 sobre a escolha do mercado para internacionalização dos cachecóis de seda.

A escolha da França foi a questão do comércio justo e do conhecimento de uma voluntária que tinha condição de levar esse produto e de certificar de maneira pessoal que era uma linha de comércio justo, por que no caso da Artisans Du Monde não existe certificação externa, não existe certificação de terceiro, a certificação é feita a partir do conhecimento pessoal da atividade. Então, essa voluntária [...] tinha feito alguns esforços comigo nesta área de comércio justo. Ela sabia do nosso interesse em ter alguma coisa que realmente fizesse diferença na geração de emprego e renda. Então, essa certificação pessoal foi necessária para a entrada dos produtos na Artisans Du Monde, principalmente através das lojas, de maneira individual como nós fizemos e não através da Solidar Monde, que é a rede que compra, mas o conhecimento pessoal foi muito importante (E1).

A escolha da França se deu porque naturalmente ela já tem um símbolo de moda e também porque é o lugar onde a gente tinha mais contato e pela relação direta com o comércio justo, porque na Europa no geral, mas na França em particular, na Alemanha também, tem um interesse cada vez maior com o comércio justo, que é um dos valores, um refúgio - como se diz aqui, tendo as garantias de que o consumidor precisa, porque ele sabe que faz a diferença para o mundo que ele quer viver... Então, na França e na Europa no geral esses valores estão crescendo, estão ficando cada vez mais fortes, e tem redes, outras redes de comércio justo que se desenvolvem, não tem só a rede Artisans Du Monde, eu acho que não é um fenômeno de moda, é um fenômeno de consumo, porque dá pra ver os clientes que perguntam sobre a escolha do produto, sobre a história não somente da concepção de todo o sistema de trabalho, as condições ambientais, mas também dos valores, que estão cada vez mais fortes aqui (E4).

E1 descobriu esse nicho de mercado aí, trouxe essa proposta, o pessoal topou a parada, eu acho que isso é importante... são inúmeras lojas na França que trabalham com o comércio justo. Os franceses pagam mais pelo produto, sabendo a origem, sabendo que não tem agressão ao meio-ambiente, ao trabalho infantil, nem tampouco trabalho escravo né, então foi uma coisa muito interessante (E5).

O que acontecia... as mulheres desenvolveram um produto altamente diferenciado, entrava totalmente no comércio justo [...] então a gente procurou focar onde a gente conseguiria mais recurso, mais resultados com poucos insumos e produtos, que apesar de ser de alta qualidade a gente tinha muito pouco, então optamos pela França (E10).

[...] o comércio justo, essas coisas pra nós no Brasil não é uma coisa tão... tão vista como uma coisa tão bonita, tão especial, mas pra eles lá fora é (E3).

[...] foi em função do mercado justo que nós buscamos aquele mercado específico (E6).

Tendo feita a opção de internacionalização para a França e a escolha da Rede Artisans Du Monde para exportação, para que a cooperativa pudesse ser credenciada à Rede Artisans Du Monde, ela teve que passar por uma análise do contexto social, político e cultural no momento de ingresso, bem como o desenvolvimento de auto-avaliação anual para evidenciar o atendimento aos requisitos e às práticas estabelecidas pela filosofia da rede (ARTISANS DU MONDE, 2012). Bonilha e Sachuk (2012) destacam que alguns representantes da rede francesa vieram até o Brasil para conhecer de perto a realidade das artesãs, sendo que ao visitarem a Vila Rural Esperança, constataram a seriedade do trabalho desenvolvido, bem como a inexistência de trabalho infantil, o que fortaleceu a confiança e possibilitou a adesão da Associação à Rede Francesa Artisans Du Monde, como pode ser constatado a seguir.

O trabalho das mulheres e os cachecóis eram atividades que se enquadravam perfeitamente no comércio justo. Se adequava em todos os pontos que o comércio justo atua. E o comércio justo, você só entra nesse mercado à partir do *ok* de seus representantes. Então eles vieram ao Brasil [...] veio uma comissão francesa, conheceu o projeto... foram na vila rural, viram como as mulheres trabalhavam, se realmente elas estavam na zona rural, se realmente elas produziam o casulo, se aquilo realmente é fruto da terra, todos os requisitos que estão... não sei se é num estatuto, um documento que eles têm, que a Associação tinha que se enquadrar para o mercado justo (E7).

[...] fui quatro vezes ao Brasil, em 1999, 2002, 2005 e 2008 [...] Eu procurei ver as pessoas que trabalham com a seda e saber como a Associação estava formada e como estava o conhecimento das mulheres pra poder fazer os cachecóis, as condições de trabalho delas, o fato de que elas não tinham que fazer grandes investimentos - o que era uma das vantagens do projeto e também eu quis ter contatos diretos com elas, são contatos profissionais, mas pra mim são importantes porque pude conhecer e observar as pessoas que trabalham com o projeto pessoalmente (E4).

Como descrito, E4 visitou o Brasil para assegurar que os produtos artesanais eram realmente provenientes do comércio justo, produzidos por mulheres da área rural e que não havia exploração do trabalho infantil. Para Augusto (2012), ao visitarem “*in loco*” a Vila

Rural Esperança, os membros da Rede Artisans Du Monde buscaram constatar se o produto era, de fato, produzido por sericicultoras e se estas ficariam com a maior parte dos lucros.

Com o credenciamento do Projeto Seda Justa à Rede Artisans Du Monde, esta recebia os cachecóis enviados pelos Correios, por meio da modalidade de remessa “Exporta Fácil”, que simplificava o processo de exportação (GARCIA JUNIOR; MACHADO, 2005). Somente depois que a rede francesa efetuava o pagamento à Associação, direcionava-se a distribuição justa da renda entre as empresas participantes, nos seguintes percentuais: 59% para o trabalho das artesãs; 9,8% para a compra dos casulos; 16,2% para o custo do fio; 5,3% com despesas de embalagem; 5,0 % para a coordenação; 1,6% para transporte envolvendo custo logístico do Brasil à França, treinamento e monitoramento da produção; 3,1% para os impostos, conforme planilha do projeto (ARTISANS, 2012). O processo de exportação por meio dos Correios pode ser identificado nas falas seguintes.

A primeira exportação foi eu que fiz aqui pelo Correio, eu que despachei, eu que fiz toda essa parte, né. Foram 180 cachecóis enviados pelo Exporta Fácil dos Correios [...] é importante dizer que o Presidente, o marido da E3 - na época, hoje ele já é falecido, mas ele foi importante porque emprestou o CPF dele, porque na primeira exportação nós não pudemos fazer pela Associação, aí a gente precisou de um CPF, e tinha que ser de um sericicultor e ele realmente confiou e passou o CPF dele na época. Não poderia ser do E5 ou meu, teria que ser de um sericicultor, aí foi desse da vila rural, que era o presidente da Associação da Vila rural [...] o primeiro recebimento veio na conta dele e depois nós repassamos para cada artesã e para os outros participantes, então ele foi muito importante nesse processo também (E6).

Olha, a exportação era feita, na verdade ali repassava em nome da própria... de um produtor lá que encabeçou isso, ele colocava o nome dele e exportava tudo, fazia via Correios e a coisa fluía nesse sentido aí (E5).

Depois nós treinamos a neta de uma das mulheres pra fazer essa parte de levar até o correio, de preencher o formulário - que é muito simples, fazer a exportação e depois informando por e-mail qual era a conta bancária pra que eles fizessem a remessa e assim que era feito (E1).

[...] quando começamos não se chamava Artisans Brasil, aí começamos a importar e depois tive a oportunidade de apresentar o projeto a outros grupos, de outras lojas da Artisans Du Monde, nas assembleias gerais que tem uma vez por ano na França e aí tivemos encomendas de outros grupos da Artisans Du Monde, algumas lojas fizeram encomendas e assim fizemos a importação dos cachecóis para a França e sempre vinha pelos Correios (E4).

Dadas estas constatações, percebe-se que a escolha da França como país de destino faria com que a Associação dos Moradores da Vila Rural Esperança fosse caracterizada como *born global* por sua internacionalização desde o início das atividades. Embora exista essa caracterização, a internacionalização da Associação dos Moradores da Vila Rural é melhor

explicada em função da organização da rede de relacionamentos sociais, que estruturou tudo que seria necessário para exportar para a França e se aproveitar da oportunidade que o comércio justo oferecia, pois a opção de internacionalização desde o início deu-se pela organização da rede de relacionamentos para exploração deste nicho específico de mercado, tendo em vista que na França os produtos do comércio justo são exacerbados de valor, tanto para presente quanto para o consumo como forma de ação social, então, a ideia era beneficiar as artesãs com esta possibilidade.

Eram necessários artigos que contassem uma história ou que ajudasse a pessoa que o usa ou o presenteia a contar uma história que ressaltasse os valores que essa pessoa tem, compactuando com a filosofia do comércio justo, que é essa história: quem presenteia ou é presenteado com algum produto do comércio justo se sente elogiado em ser identificado com esse tipo de iniciativa na França. Você vê alguém aí que está preocupado em não apenas consumir por consumir, mas de fazer do consumo uma forma de ação social, ainda que seja pequena, ainda que seja pontual, era essa a demanda que nós vimos e buscamos atender na França [...] o que deu mais trabalho foi organizar as pessoas envolvidas e chegar nesse produto que atendesse às duas demandas que eram claras, mas que precisavam que as pessoas conversassem pra que isso acontecesse (E1).

Neste viés, pode-se destacar que no Projeto Seda Justa, cada produto que seria exportado levaria consigo um folder – em francês – com a descrição de como aquele produto tinha sido feito, como era produzida a tinta que foi usada no tingimento do fio de seda, mostrando a ideia de que o produto tinha um tingimento natural e trazia a história da localização e do compromisso com o comércio justo.

[...] nós fizemos a primeira etiqueta e como ainda não existia a Cooperativa Artisans Brasil, o projeto se chamava “Seda Justa”, que era a seda e o comércio justo, essa coisa aí de... que era da Associação, então, a primeira etiqueta que foi mandada era que o projeto seda justa tinha por objetivo fazer isso e fazer aquilo... (E1).

Deste modo, não foi necessário criar um produto revolucionário, mas simplesmente inovar no sentido de criar um produto diferenciado – que ainda não existia – e que atendesse os valores estabelecidos e as demandas que o comércio justo proporcionava na França. Assim, os atores da rede de relacionamentos sociais tiveram este *insight*, como descrito a seguir.

A apresentação de um histórico e de uma história convincente que todos estariam caminhando para um mundo melhor, sensibilizando a parte humanitária de cada uma dessas participantes era algo importante. Não foi de visualizar lucro – não foi de nós que estávamos auxiliando... Depois vai ter um reflexo muito grande economicamente, não! Não pra gente, mas pra elas sim... Foi simplesmente uma história bem contada de que todos estão trabalhando para um mundo melhor que fez com que as artesãs conseguissem atuar nesse mercado (E9).

Permeado pelos aspectos abordados em relação à escolha da França, evidenciar-se – por meio da fala dos entrevistados – que no Brasil o sistema de comércio justo ainda não é popularizado, o consumidor brasileiro ainda não foi sensibilizado para as argumentações que sustentam o comércio justo. Então, sabendo que naquele momento a França poderia absorver os produtos artesanais por meio de uma entidade que era a Artisans Du Monde, que tinha exatamente 174 lojas e estavam abertos a novas ofertas, foi aí que foi proposto então desenvolver artigos que pudessem gerar emprego e renda para os moradores da Vila Rural de Nova Esperança e que atendessem aos requisitos de comércio justo da Artisans Du Monde. Então, a opção pela internacionalização para a França foi o fato de que no Brasil não existia um mercado que atendesse a essa demanda e que a organização da rede de relacionamentos faria com que o produto fosse encaminhado a um mercado que iria absorvê-lo.

Então, depois de tudo estruturado, uma das primeiras conquistas do Projeto Seda Justa foi a produção da primeira remessa de cachecóis com fios em 100% seda, tingidos com corantes naturais, confeccionados de maneira artesanal pelas mulheres que moravam na Vila Rural Esperança, cujo destino era as lojas da rede francesa Artisans Du Monde – fato que demonstra que o início das atividades foi – desde a origem – no mercado internacional.

Fizemos alguns testes, alguns pilotos, trocando e-mail, trocando informações de fotos e amostra com a francesa E4, que buscava informação nas lojas, até chegarmos ao primeiro produto, e fizemos as primeiras exportações, isso em 2007 e 2008. Pra começar a fazer já adotamos aquela planilha de custos, onde garantia para o pessoal na França e para as mulheres aqui a transparência total, onde 59% da renda bruta obtida com a exportação dos cachecóis, que era o dinheiro que elas recebiam diretamente na conta da Associação, fosse repassado para a artesã que fez o cachecol (E1).

Antes a gente negociava no nome da vila rural, porque a vila rural é registrada, tudo certinho, tem CNPJ. Aí, então, negociava no nome da vila, inclusive começou a mandar os produtos pra França assim (E3).

Teve duas etapas, uma quando as lojas receberam diretamente do Brasil o pacote de cachecóis e elas pagavam por seus produtos e a outra, quando era tudo centralizado em Mulhouse, quando uma única loja recebia os produtos, distribuía pelas lojas da Artisans Du Monde, juntava o dinheiro e pagava em uma única remessa ao Brasil (E4).

A garantia do projeto de que 59% da renda bruta seriam destinados às artesãs chamou a atenção de E5; porém, um dos problemas encontrados no percurso de desenvolvimento do Projeto Seda Justa foi a falta de recursos. Assim, diante das dificuldades financeiras, E1 e E10 pensaram na possibilidade de adquirir recursos junto ao Programa Universidade Sem Fronteiras – já com a intenção de criação de uma Cooperativa, a COPRASEDA – Cooperativa dos Produtores de Artesanato em Seda Ltda., tendo em vista

que como a internacionalização passou a ser uma realidade e se estendeu por um longo período, para atender aos requisitos da rede francesa Artisans Du Monde, esse processo não poderia ser continuado por meio de uma pessoa física, resultando na necessidade de alteração do formato de Associação dos Moradores da Vila Rural para uma Cooperativa de Produtores.

[...] a gente começou a estruturar esse projeto. Não estava fácil porque a gente não tinha recurso e daí apareceu aquele programa Universidade Sem Fronteiras, na época, que a gente fez um projeto e eu coordenei esse projeto através da Universidade e E1 participou como consultor na época pro projeto né e organizou todo esse processo que ele conhece muito bem, então dado esse projeto, a gente conseguiu recursos, comprou alguns equipamentos, teares e a gente instalou isso lá na Vila Rural e começou a produzir os cachecóis novamente... e daí o pessoal se envolveu, E5 e E6 trabalhando junto, a gente conseguiu estruturar tudo isso lá pra continuar vendendo pro exterior e agregando renda através desse projeto (E10).

[...] começamos a exportar ainda no formato de Associação. E no ano de 2008, com o edital da Secretaria de Ciência e Tecnologia, através da Fundação Araucária, que previa o fomento de iniciativas que visassem geração de emprego e renda nas cidades de menor IDH, nós então fizemos a proposta de que poderíamos criar uma Cooperativa de mulheres - o corte nosso foi: Cooperativa de mulheres moradoras da área rural, categoria que foi identificada entre as que estavam entre a faixa de maior risco social e que precisava de maior atenção. Então nós fomos criar essa Cooperativa de mulheres e para ser cooperada [...] tinha que ser mulher, só aceita mulheres e deve ser moradora de área rural, mas aí não só da Vila Rural Esperança, mas de toda a área rural da cidade de Nova Esperança. No início nós tivemos 40 adesões e hoje nós temos 36 mulheres - são 36 famílias que representam diferentes regiões ali de Nova Esperança, não só da Vila Rural, tem outros patrimônios, outras regiões (E1).

Deste modo, constituiu-se – em 2009 – com o apoio da Incubadora Tecnológica de Maringá e do Programa Universidade Sem Fronteiras da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Paraná, a COPRASEDA – Cooperativa dos Produtores de Artesanato em Seda Ltda. A ideologia de sua constituição centrava-se em uma Cooperativa de mulheres da área rural de Nova Esperança, estendendo a participação a outras mulheres de outras comunidades rurais e não somente àquelas que eram moradoras da Vila Rural Esperança.

O nome fantasia adotado foi Cooperativa Artisans Brasil e a imagem de apresentação, tanto da Cooperativa quanto das *tags* e etiquetas dos produtos artesanais passou a ser o logotipo demonstrado na figura 8, a seguir.



Figura 8: Logotipo da Cooperativa Artisans Brasil – Seda Justa
Fonte: Artisans Brasil (2012).

A Artisans Brasil é uma cooperativa com estatuto e filosofias próprias, assemelhadas àquilo que já era desenvolvido pela Associação, porém o projeto passou a ser chamado de “Projeto Vale da Seda”. Uma diferença é que no formato de Cooperativa a exportação não era feita pelo nome de uma pessoa física, mas pela própria organização. Ademais, a participação não fica restrita às mulheres da Vila Rural, mas se estende às mulheres das 14 comunidades rurais existentes no município de Nova Esperança, o que despertou o interesse de adesão.

No começo, antes de ser cooperativa era pouca gente, porque daí as pessoas não se interessavam... porque umas tocavam barracão, outras trabalhavam de empregada e não quiseram se envolver, disseram que não ia pra frente... daí nós entramos numas quatro ou cinco, aí depois as outras resolveram encaminhar e entrar junto, aí foi entrando e são só mulheres. Aí depois que virou cooperativa já juntou mais, porque fizemos as reuniões, foi avisado às pessoas interessadas que queriam, aí veio e chegou a 40 mulheres. Hoje já saiu umas duas ou três, acho que estamos numas 36 cooperadas (E3).

A Associação foi constituída primeiro [...] e com o advento do mercado justo, as mulheres tinham que se enquadrar em uma cooperativa, porque aí a cooperativa ia cumprir os requisitos que o comércio justo pedia. Então inicialmente foi uma associação, aí ela passa a ser uma cooperativa de mulheres, porque aí ela atenderia o mercado justo, que na época era o nosso filão de mercado [...] Com o formato de cooperativa abriu pra outras comunidades rurais, mas no estatuto ela é exclusivamente pra mulheres que trabalham e moram na zona rural (E7).

A Cooperativa já nasceu internacional, ela foi constituída em 2009 à partir dos resultados positivos que nós tivemos com a exportação de cachecóis de seda feitas de maneira autônoma pela Associação dos Moradores da Vila Rural Esperança, que atendendo aquilo que nós fizemos em termos de desenvolvimento de produto e produção, fizeram as primeiras exportações para a Loja Artisans Du Monde, na França, isso nos anos 2007 e 2008 (E1).

Com os recursos obtidos, o estabelecimento das parcerias e a Constituição da Cooperativa, o resultado de tudo foi a possibilidade de reestruturar o Projeto Seda Justa com o envolvimento de profissionais capacitados da UEM, que puderam agregar valor e fazer com que tudo acontecesse da melhor forma possível.

Essa Cooperativa foi feita pra - ela visava, o nosso projeto visava a capacitação das artesãs, pra isso então elas receberam teares de pente liço manuais pra desenvolver produtos que fossem, que tivessem uma apresentação melhor do que aquele de tricô, mantendo a produtividade. Então elas poderiam produzir um pouco mais, ter uma remuneração melhor, mantendo sempre a nossa planilha de distribuição de recursos. Houve a compra dos teares de mesa pra essas mulheres [...] houve curso de capacitação pra elas, na parte de utilização dos teares e elas aprenderam e desenvolveram, hoje algumas delas já criam coisas muito interessantes (E1).

[...] a gente montou um projeto muito profissional, que ganhou os recursos da Extensão Tecnológica da Universidade Sem Fronteiras. Então a gente tinha consultores, tinha gente de todas as áreas, inclusive do mercado exterior, todo mundo certinho pra fazer todo o processo, porque não adianta você montar um negócio sem ter qualificação e tudo mais, então a gente montou um projeto muito bem estruturado que permitia você passar todas as barreiras, com gente de informática, economia, comércio exterior, produção, com gente que entendia de projetos e tudo mais... O Casulo Feliz ajudando, então a gente fez uma estrutura muito bem elaborada com vários parceiros. É o que a gente fala: a Universidade sozinha não consegue fazer isso! Então a gente precisa sempre ter esse contato com a sociedade pra conseguir fazer os processos andarem. A Universidade tem alguns limites, como a sociedade ou as empresas tem outros. Então a gente trabalhando junto, agregando, a gente tem uma sinergia que ajuda toda a sociedade caminhar melhor (E10).

Além da parceria com a Incubadora Tecnológica de Maringá, Pereira *et al* (2009) destacam que a Artisans Brasil está sustentada em quatro bases que inclui empresas, programa e centro de pesquisa. A fiação artesanal de seda “Casulo Feliz” faz a fiação da seda a partir dos casulos de segunda qualidade; uma empresa de base tecnológica que faz parte do programa de incubação da Incubadora Tecnológica de Maringá contribui com pesquisas de inovação no intuito de inovar produtos e processos; o apoio governamental, com apoio gerencial e financeiro para incentivo à inovação; e, o apoio da Universidade Estadual de Maringá, por meio de E10, que dispõe de centros de pesquisa e de pesquisadores para o desenvolvimento das atividades do projeto.

Com a constituição da Cooperativa Artisans Brasil, a equipe tecnológica da UEM desenvolveu um portal na Internet – construído em seis idiomas – para propiciar maior acessibilidade dos internautas e clientes de qualquer parte do mundo, bem como para facilitar o acesso aos produtos oferecidos pelo portal: <<http://www.artisansbrasil.com.br>>. Bonilha e Sachuk (2012) afirmam que a Artisans Brasil tem interesse em estabelecer relações

comerciais com a Inglaterra, Itália, Alemanha, Espanha e Brasil, além da França; tanto que seu *website* na internet foi construído dando suporte a todos estes idiomas, como pode ser visualizado na figura 9, a seguir.



Figura 9: Website da Cooperativa Artisans Brasil
Fonte: Artisans Brasil (2013).

Em função do crescimento expressivo da Cooperativa Artisans Brasil – em termos de competitividade no mercado – bem como para regularizar a remessa dos valores provenientes da exportação para a rede francesa Artisans Du Monde, foi necessária a inclusão de um novo ator social como parceiro da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa. Trata-se do Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil (E8), que possibilitou a abertura de uma conta bancária para a COPRASEDA e a oferta de produtos e serviços que poderiam fomentar a expansão das atividades das artesãs. A rede social fica então representada da seguinte forma.

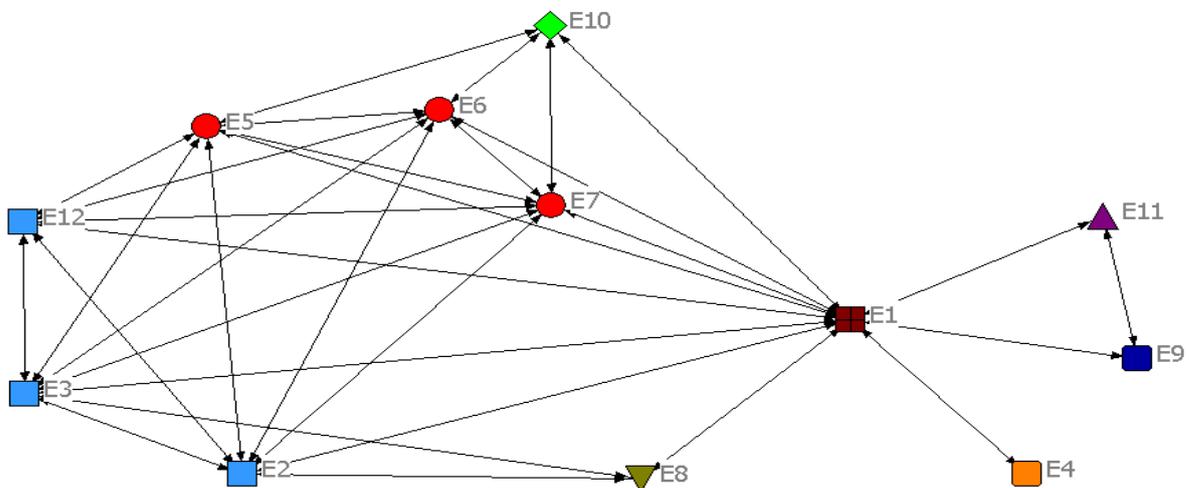


Figura 10: Rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil com E8
Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visualizado na figura 10, E8 mantém laços diretos, fracos e de mercado com E1, E2 e E3 – coordenador do projeto, presidente e vice-presidente da Cooperativa, respectivamente. Os laços se caracterizam como laços diretos, fracos e de mercado, tendo em vista que consistem em relacionamentos passíveis de contatos eventuais (GRANOVETTER, 2005; ELFRING; HULSINK, 2007); são mantidos por meio de interação direta e possibilitam o acesso a informações e recursos (CASTILLA *et al*, 2000); e são distinguidos pela natureza não-repetitiva das interações, por seu foco exclusivo em questões econômicas e pelo fato de que este tipo de laço motiva a ação, a busca do lucro e limitam-se à questão do custo do negócio (UZZI, 1997). Para demonstrar a relação existente entre E8 e a Cooperativa Artisans Brasil, destacam-se as falas de E8 e E5.

[...] nós temos uma estratégia negocial que se chama DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável. Essa estratégia tem um plano de ação que foi aprovado pela superintendência do Banco desde 2007. E através dessa estratégia a gente dá apoio à atividade de sericicultura. Aí surgiu a cooperativa, e a partir daí, sabendo do trabalho delas, que elas utilizam como matéria-prima o casulo de segunda, da fiação e tal, a gente achou uma iniciativa interessante e resolveu apoiar também, dentro dessa estratégia [...] é importante a gente estar levando essa política mais de desenvolvimento sustentável do banco pras pessoas e tá aproximando as pessoas da possibilidade de democratização bancária, que é uma das premissas aí do Banco do Brasil. E divulgar também produtos regionais, produtos da nossa região aqui e também estar ajudando os produtores aí que tem muitos querendo se afastar da atividade, pra que eles se mantenham nelas. Esse é um interesse nosso, desde quando a gente fez as primeiras discussões lá à respeito de Desenvolvimento Regional Sustentável, dessa estratégia, apoiando pra que se evite o êxodo rural, pra ter maior produtividade no campo... (E8).

Com o apoio do Banco do Brasil, E8 insere os produtos artesanais da Cooperativa Artisans Brasil na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil, onde os clientes bancários conseguem trocar os produtos pelos pontos do cartão de crédito, provenientes do bom relacionamento bancário. Assim, naquele momento os produtos artesanais da Cooperativa passam a estar disponíveis no mercado nacional somente por meio de troca junto ao Banco, mas já com algumas possibilidades de atuação no mercado interno.

E a partir daí houve uma parceria também com o Banco do Brasil, através do DRS, que na verdade esse DRS é o Desenvolvimento Regional Sustentável né, do Banco do Brasil, de onde a seda foi inserida e com foco principal aí dentro desse processo de verticalização do projeto em si. A partir daí, o Banco também disponibilizou uma forma, tem lá a loja do banco pra poder atender a questão da administradora lá dos cartões de crédito. Hoje você pode acessar e trocar produtos de seda lá da cooperativa pelos pontos do cartão de crédito (E5).

E8 fez uma lojinha pra nós [...] falou que ia fazer uma vitrine pra expor umas peças nossas lá no banco, de amostra assim, pro pessoal ver e tal... ficar curioso e quer saber onde é, até vender. É uma boa ideia né. Então quer dizer que o Banco do Brasil está ajudando bastante também (E3).

E8 ajudou colocando a Cooperativa na Loja da Sustentabilidade, trocando os produtos pelos pontos de relacionamento do cliente obtidos através das transações com o cartão de crédito. Então eles foram muito importantes também e são parceiros que a gente não pode deixar de lembrar... (E7).

Essa forma de atuação pela linha do DRS não tem relações diretas com a internacionalização da Cooperativa, mas seu encaminhamento conduziu para que a Cooperativa continuasse a desenvolver suas atividades e posteriormente, como será descrito à frente, voltar a internacionalizar seus produtos para a França – explorando o comércio justo – ou exportar por meio do Instituto Vale da Seda. Neste cenário, com o término da gestão pública municipal (2005-2008), a Presidente da PROVOPAR deixa o cargo que ocupava e como era agricultora do município, passa a fazer parte da Cooperativa como artesã, assumindo a posição de tesoureira da Cooperativa Artisans Brasil.

[...] agora continuo na Artisans como cooperada e sempre ajudando... Não foi por política. Sou da zona rural, já fui produtora de bicho-da-seda, sou Zootecnista de profissão, totalmente ligada. Então, independente se tivesse na prefeitura ou não, o suporte teria sido o mesmo. É uma questão de... na época estar na prefeitura e poder retribuir com elas. Ajudo fazendo a parte da gente também... agora sou tesoureira na cooperativa (E7).

Com a alteração da forma de atuação de E7, que até então tinha laços fortes e diretos com E1, E10, E5, E6, E2, E3 e E12, passa a ter laços fracos, diretos e de mercado com E8.

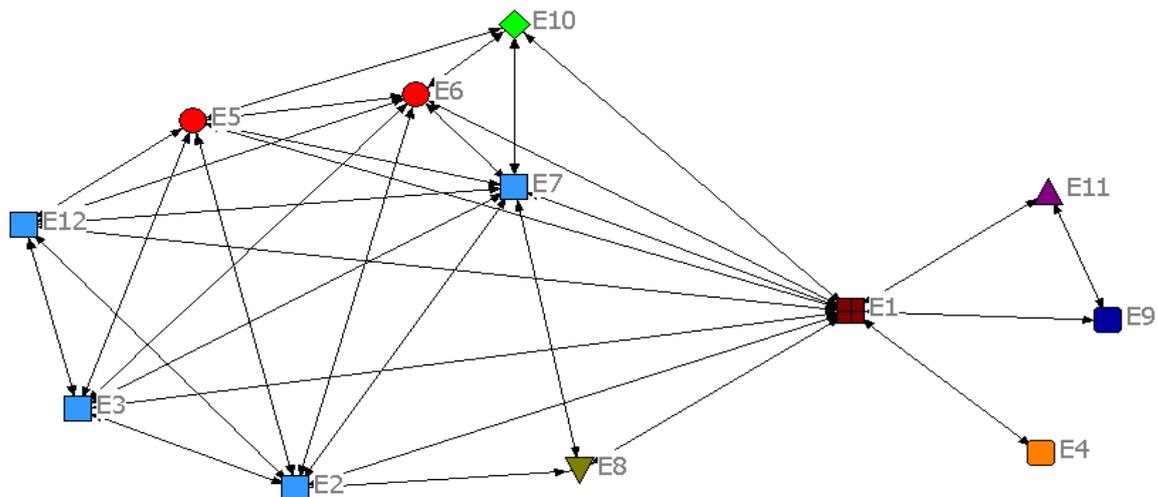


Figura 11: Rede de relacionamentos com inclusão de E7 como cooperada
Fonte: Dados da pesquisa

Em função da ocupação de E7 como tesoureira, extingue-se a relação que E8 mantinha com E3 – vice-presente da Cooperativa, passando a manter com esta laços

indiretos, fracos e de mercado. Por outro lado, os laços de E8 se limitam a E1, E2 e E7, para o controle da conta bancária da Cooperativa, como constatado a seguir.

E aí assim: os primeiros contatos que a gente fez foi com as reuniões aqui com E2 e E3, e colocamos elas em contato até com o gerente estadual da estratégia DRS. Depois entrou a E7. Na época, esse gerente, em contato lá com as diretorias pertinentes, incluíram elas inclusive na Loja da Sustentabilidade, que é uma loja desenvolvida dentro do site do Banco do Brasil pra divulgar o produto que elas estavam fazendo ali – os cachecóis, echarpes e tal, que estavam até sendo exportados pra França né [...] Então, uma das premissas do DRS é justamente apoiar o comércio justo e as boas relações de mercado, de consumo e tudo mais... [...] Quanto à oferta de produtos e serviços bancários, é assim: a gente até oferece possibilidade de financiamento pra máquinas, pra outras coisas... pra investirem na atividade. Sempre tem um certo receio né... porque também com a exportação nunca sabe como é que vai estar câmbio, essas coisas. Então não querem assumir compromissos sem ter como arcar depois, como cumprir (E8).

O destaque internacional da Cooperativa Artisans Brasil chamou a atenção da mídia local e internacional, pois ao aproveitar uma oportunidade, a Cooperativa estimulou a produção do bicho-da-seda e o incremento de renda às suas cooperadas. A divulgação da mídia fez com que a Cooperativa ficasse conhecida. O assédio da mídia local, regional e internacional fez com que as artesãs se sentissem valorizadas, de maneira que elas cederam entrevistas, participaram de reportagens e ficaram honradas por mulheres tão distantes se interessarem e comprarem seus produtos, o que desencadeou o incentivo local para bom desempenho da cooperativa (BONILHA, SACHUK, 2011).

[...] às vezes, vamos dizer assim, a rede globo vem e faz uma reportagem e aí a mesma rede globo de outra região aí passa a reportagem pro Brasil inteiro, isso aconteceu muito depois que eles começaram a fazer assim... o globo rural e assim por diante. Aí a televisão, a própria afiliada da rede globo viu a reportagem e veio aqui pra fazer pra levar pra região deles... (E3).

[...] as emissoras de televisão quando precisam vêm aqui, já passou várias por aqui, fazendo reportagens. Também já veio jornal, tipo da Folha de Londrina e outros, muitas redes de televisão já vieram aqui, e é na casa da E3 [...] E lá da França, a E4 veio aqui, fez entrevista com nós aí nos barracões de bicho-da-seda, ela levou muita coisa que foi gravado, feita entrevista com ela lá pra França, pra fazer propaganda, foi muito bom, ajudou bastante... (E2).

É um negócio muito positivo que está privilegiando uma classe ali que realmente precisa ser amparada. Além de que isso é um exemplo né, quantas entrevistas essas artesãs já deram, não sei se você teve acesso, são várias, e nelas você realmente vê como é que aconteceu tudo. Cada uma ia dizendo um pouquinho da história, como é que foi, porque que entrou, enfim... (E6).

Os produtos artesanais da Artisans Brasil são produzidos de forma ambientalmente responsável e comercializados de maneira socialmente justa. Neste sentido, o reconhecimento

da Cooperativa no âmbito nacional se deu como consequência do reconhecimento internacional, que possibilitou prestígio e boa reputação dentro e fora do país (BONILHA; SACHUK, 2012). “As artesãs estão conseguindo atribuir significados e sentidos à sua atividade por meio da ação e das relações sociais que estabelecem” (BONILHA; SACHUK, 2011, p. 425).

Em 2008 a Europa vivenciou uma crise financeira, de maneira que a Cooperativa passou a ter dificuldades para a exportação de seus produtos, pois os consumidores do comércio justo estavam com perfil mais conservador frente à situação econômica em que se encontravam. A rede parou de comprar e com isso as artesãs viram-se em uma situação difícil.

As lojas tinham cada vez mais dificuldades em vender o estoque que elas tinham. Tem dois fatores: a crise financeira que ainda está forte aqui na Europa e também tem o fato da central de compras da Artisans Du Monde, localizada em Paris, que fazem as importações de produtos de comércio justo - principalmente alimentícios, mas também de outros produtos, como têxtil, brincos e tudo mais. Essa central de compras tinha dificuldades financeiras em nível da rede da Artisans Du Monde, foi uma regra que foi instalada de privilegiar as compras à partir da central de compras, para ajudar, para apoiar financeiramente a central de compras da Artisans Du Monde, que se chama Solidar Monde. Então de um lado tinha menos vendas e do outro tinha essa regra que foi implementada de privilegiar as compras por meio da Central de Compras Artisans Du Monde para conservar essa entidade de compras centralizadas (E4).

Como a exportação dos produtos da Artisans Brasil não eram feitas por meio da *Solidar Monde*, houve uma estagnação do processo de internacionalização, e a Cooperativa teve a oportunidade de participar de uma feira de comércio justo na Itália, chamada de “*Fa’la Cosa Giusta*”, de modo que ao participar da feira E1 fez a tentativa de exportar os produtos a outros países que valorizam o comércio justo. Além da tentativa com a Itália, houve tentativa de internacionalização para a Inglaterra, como pode ser constatado a seguir.

Nós fizemos uma tentativa de comercialização com uma outra rede europeia, que é a Auto Mercatto, uma rede italiana que tem 350 lojas de comércio justo, mas que atua de maneira diferente da rede francesa e que já em 2009 estavam sentindo os problemas da crise de 2008, então, o que nos foi dito nesta participação que nós fizemos em março em uma Feira de comércio justo - Auto Mercatto - em Milão, a Feira denominada “*Fa’ la Cosa Giusta*”, onde buscamos contato, mas a resposta que nós tivemos é que naquele momento eles estavam cuidando da manutenção dos projetos que eles tinham. Eles não tinham condição de abrir novas frentes, por que o consumo tinha reduzido muito e eles estavam com dificuldade de manter as atividades que eles estavam tendo lá. Então, a tentativa de expansão para a Itália não deu certo [...] tentamos alguma coisa com a Inglaterra, nós chegamos a trocar alguns e-mails com o pessoal da FLO, da *Fairtrade Labelling Organization*, que estava buscando critérios para o credenciamento da cadeia da seda, que até hoje não tem, você não pode, você tem artigos hoje de algodão que recebem o selo de *Fairtrade* da FLO, mas você não tem da

cadeia da seda, porque a cadeia da seda basicamente está concentrada na China e na Índia, onde não há demanda, eles não têm condição de oferecer isso, então troquei umas palavras com o pessoal da Inglaterra, que é onde o comércio justo - se espera que renasça com mais força, assim que terminar essa crise. Trocamos alguns e-mails, mas a ideia deles já é na linha da certificação e é totalmente diferente da linha francesa, que é também um pouco diferente da linha italiana (E1).

Ante o exposto, percebe-se que em função da crise financeira a Cooperativa se viu com a necessidade de buscar novos mercados, o que não se efetivou. Diante disso, a interrupção das exportações acabou por frustrar algumas artesãs, mas para E7, E4 e E1, assim que a crise financeira estabilizar é bem provável que as exportações iniciem-se novamente.

[...] o mais difícil foi a não continuidade né... que acabou assim... frustrando, vamos dizer assim, o grande objetivo do projeto. Porque quando você fica... um produto que é valorizado mais lá fora do que no mercado nacional, você fica refém desse mercado e com a crise, muito da expectativa ficou frustrada. Mas isso foi um fator externo, não estava no programa... Mas a expectativa é que passando essa crise europeia, voltaremos a exportar. Por isso que a gente mantém sempre a sementinha ali... (E7).

Já faz três anos que a rede francesa não importa nenhum cachecol do Brasil. O fim da recessão pode vir nos próximos meses, e aí a gente pode ver no inverno 2013/2014 a possibilidade de fazer novas importações, mas a crise está presente em muitas regiões da Europa e na França especificamente (E4).

Agora estamos aguardando o momento, que segundo nos dizem os que estão lá atuando nesta linha do comércio justo e a gente vê alguma coisa na literatura também, é que passada esta crise, a estruturação das redes de lojas de comércio justo podem ser uma resposta de geração de emprego e renda lá. O que no fim das contas é uma franquia de custo barato que envolve uma forma de pensar e que envolve um jeito de ver o mundo, que hoje é valorizado. Então isso pode ser uma resposta. Talvez, no médio e longo prazo o comércio justo seja uma alternativa para exportação novamente de produtos em quantidade significativa para a Europa, mas no momento, agora é hora que estão tentando se reorganizar lá e nós temos que nos manter aqui e estamos buscando para isso o mercado interno brasileiro (E1).

Como destacado por E1, a atuação no mercado nacional resume-se na manutenção das atividades da Cooperativa, no intuito de garantir sua sobrevivência. Assim, percebe-se que a opção de voltar-se ao mercado nacional vai ao encontro com a linha do DRS, que já era de conhecimento de E1 e dos demais atores sociais da Artisans Brasil, mas sem descartar o recomeço das atividades de internacionalização. No Brasil o comércio justo não é valorizado como na Europa, mas a linha do DRS é muito parecida e abre algumas possibilidades, o que levou a Cooperativa a fazer algumas adaptações em seu projeto inicial para buscar mercado no cenário brasileiro, como descrito a seguir.

A dificuldade enfrentada após 2008 com a França e daí foi o desenvolvimento da Cooperativa e o foco no desenvolvimento regional

sustentável para buscar mercado no Brasil e não a continuidade do comércio justo para mercado no Brasil, foi que a partir de 2008 com a crise que se abateu na Europa, o pessoal do comércio justo percebeu que “quando Deus quer nos punir Ele nos dá aquilo que nós pedimos”. Eles pediam tanto que o consumo reduzisse, que o consumo reduziu, mas agora eles não têm mais condições, eles estão enfrentando dificuldades na continuidade dos projetos deles. Então nós fizemos a nossa adaptação, a nossa abordagem do mercado interno brasileiro na linha do desenvolvimento regional sustentável. Continua ainda com a possibilidade do comércio justo, continua ainda com os mesmos critérios, trabalhamos com a mesma planilha, que garante a renda para as artesãs, mas o discurso é o do desenvolvimento regional sustentável, que é o discurso que recebeu apoio das grandes instituições e empresas no Brasil, que são necessárias para repercutir o que queremos fazer (E1).

Voltando-se ao mercado nacional, a Cooperativa Artisans Brasil participou de algumas feiras nacionais, levando os produtos artesanais para comercialização. Mesmo não sendo de conhecimento de muitos, as artesãs sempre levam uma placa com a escrita “comércio justo” para afixar em seus estandes. O público brasileiro que conhece e compactua com a filosofia adquire os produtos por saber que está ajudando e o que está sendo ajudado.

O foco agora é o mercado interno, pelo menos por enquanto... Continuamos produzindo, participando das feiras no Brasil, a gente participou de duas FENABRAS né, aí o governo também... ele tem que se preocupar com o primário, é com o primário que o Brasil se desenvolve. É, quando você vai em cidades assim, onde você tem uma população com uma cultura diferente, ela compra se você por uma plaquinha lá: Isso é mercado justo, ele vai te perguntar o que que é o mercado justo, se ele não souber. Em Brasília, quem frequenta essas feiras sabe o que é o mercado justo... [...] Participando das feiras, por incrível que pareça, a gente vendeu muito bem em Brasília, muito bem no Rio de Janeiro, com temperaturas de 38, 40 graus. É uma coisa de inacreditável... (risos) (E7).

Nós tivemos essa primeira feira da seda aqui em Nova Esperança há dois anos, e realmente foi um sucesso, mostrou realmente o potencial que a seda tem... Elas também ganharam um prêmio da FECOMERCIO, estão agora com a loja virtual, com um incentivo do Banco do Brasil (E6).

Sobre os pontos abordados por E6, cabe o destaque de que a Cooperativa Artisans Brasil participou de feiras e eventos nacionais e internacionais, como a Feira Nacional da Agricultura Familiar em Brasília e no Rio de Janeiro, a Feira Mãos & Arte e a Feira de *Fa'la Cosa Giusta*, em Milão, na Itália (primeira feira que a Artisans Brasil participou). No entanto, a iniciativa que estimulou o DRS fez com que a Artisans Brasil vencesse o 2º prêmio FECOMÉRCIO de Sustentabilidade, na categoria de microempresa, oferecida pela Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FECOMÉRCIO) e Fundação Dom Cabral (FDC), garantindo aumento na produção, ampliação da linha de produtos, maior faturamento e consolidação da marca no mercado (FECOMERCIO, 2012).

A FECOMÉRCIO, a federação varejista mais poderosa do Brasil achou que seria bom pra eles ter o nome deles associados a uma pequena cooperativa de mulheres moradoras da vila rural, que estão trabalhando na linha do comércio justo e do desenvolvimento regional sustentável, dentro da linha da sustentabilidade. Então, olha a que ponto chegamos... uma grande federação do comércio varejista, também dando aí a sua contribuição para a sustentabilidade do planeta [...] (E1).

É importante destacar que com a necessidade de atuação no mercado interno, o *website* que era utilizado somente para demonstração da Cooperativa e dos produtos artesanais confeccionados foi reformulado, transformando-se em uma loja virtual, conforme destacado por E6, anteriormente. Neste sentido, a Cooperativa precisava de alguém que se disponibilizasse a gerenciar a loja virtual, de modo que E1 fez o convite à neta de E3 para ser Voluntária da Loja Virtual da Cooperativa Artisans Brasil (E13).

E1 falou que precisava ter alguém né, e como ele sempre vem aqui e eu estou aqui, porque eu fico com a vó, ele falou: porque não ser você, e eu aceitei né, porque não custa né, não tenho remuneração nenhuma, faço só como voluntária mesmo, ajudo eles no que posso, levo no correio, busco, faço o que eu posso... Na verdade eu só ingressei na cooperativa este ano [2013], quando surgiu o site pra vender os produtos; enquanto existia o site apenas pra demonstrar a história e os produtos da cooperativa eu não participava, então eu entrei na hora que surgiu a loja virtual, onde eu lanço os produtos né, os produtos que tem disponível, vou acompanhando através de um e-mail onde cai a vendas, se teve venda, os acessos, etc. (E13).

O aceite de E13 se deu em função de sua ligação informal com a Cooperativa desde quando esta era um projeto no papel. Assim, a valorização dos trabalhos desenvolvidos pelas artesãs fez com que sua participação fosse oficializada como voluntária da Loja Virtual, por meio do *website*, alterando o sociograma da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, cuja nova representação passa a ser a visualizada pela figura 12, a seguir.

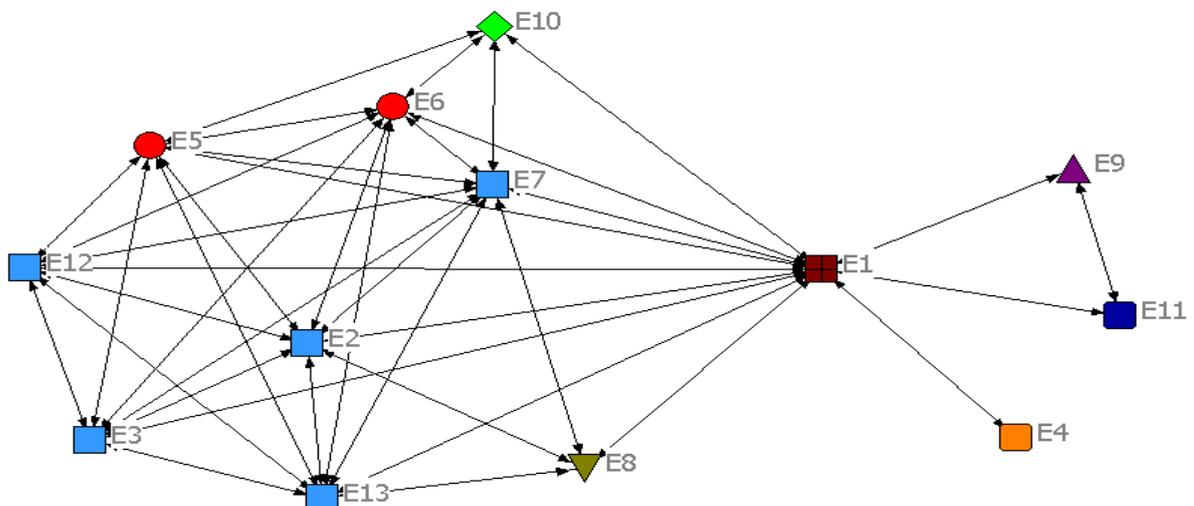


Figura 12: Rede de relacionamentos com voluntária da Loja Virtual da Cooperativa
Fonte: Dados da pesquisa

Diante da alteração explicitada pela figura 12, percebe-se que E13 passa a ter laços diretos com E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8 e E12, bem como laços indiretos com E10, E4, E9 e E11. Nesta circunstância, E13 passa a ter contato de laços fortes com E8, tendo em vista o movimento financeiro derivado da loja virtual, porém seus laços são de mercado, pois envolvem apenas transações financeiras.

No site tem o pag-seguro, então a pessoa compra e a gente recebe na conta da cooperativa no Banco do Brasil, desde 2010 tem essa conta. Aí vendo o produto que vendeu, separo o produto, faço a embalagem e faço a remessa por Correio para o cliente, aí vou no banco, faço o saque do dinheiro e repasso pra artesã que produziu aquele cachecol que foi vendido. Então do valor que é vendido, tem o percentual que fica pra artesã, o custo do envio e o lucro, que fica como parte da cooperativa (E13).

A princípio, pra oferecer os produtos da Cooperativa para o mercado interno brasileiro isso era feito nas feiras e também com uma parceria com o Banco do Brasil, com a Loja da Sustentabilidade, que nós fizemos também através de um outro projeto, de credenciamento para a Loja da Sustentabilidade, nós credenciamos os produtos delas e até hoje eles são disponíveis na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil. E elas já forneceram também, no ano passado, lenços de seda em Tai Dai, costurados à mão, que foram presenteados pelos diretores nacionais do Banco aos grandes clientes. Isso dentro da linha do que elas fazem, elas fazem um produto de alto valor agregado e que causa boa impressão a todos que tenham contato (E1).

E1 sempre busca alternativas que fomentem a atuação da Cooperativa Artisans Brasil para garantir maior competitividade no mercado. Assim, como a atuação voltou-se ao mercado interno, E1 inscreveu a Cooperativa no Programa “Talentos do Brasil Rural” do Ministério da Cultura, que promove e estimula a troca de conhecimentos, valorizando a identidade cultural, promovendo a geração de emprego e renda e agregando valor à produção de grupos de artesãos rurais. A Cooperativa Artisans Brasil foi selecionada com o projeto: “Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda”. O projeto prevê a arrecadação de recurso, amparado pela Lei *Rouanet*, artigo 18, onde a União facultará às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela aplicação de parcelas sobre o Imposto de Renda a título de doações ou patrocínios a projetos culturais (JUSBRASIL, 2013).

Existia um edital, eu busquei como preencher e como concorrer em 2010. Nós tivemos agora, foi aprovado no ano passado o projeto cultural: “Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda”, é um projeto que nós aprovamos no Ministério da Cultura, pra fazer arrecadação de recurso, que permite que 100% daquilo que foi destinado com essa iniciativa do Imposto de Renda a pagar, até o limite de 4% seja abatido 100%, como se a entidade tivesse pago. Então nós fizemos esse projeto no ano passado, recebemos o PRONAC (Programa Nacional de Apoio à Cultura), estávamos buscando formas de captar, agora... na semana passada, recebi informação de que nós conseguimos que o projeto fosse incluído no programa cultural do

governo do estado e a captação do recurso vai ser com a Copel e com a Sanepar. Pra que entrasse no plano de ação da cultura do governo do estado, que vai receber recursos dessas empresas, que vão destinar parte de seu imposto de renda para iniciativas da área cultural no estado deveriam ser projetos estavam aprovados no PRONAC. E nós tínhamos um, por que no ano passado eu falei: vamos fazer o seguinte, nós precisamos fazer alguma coisa que dê mais força, mais gás, mais visibilidade ao que nós estamos fazendo aqui, já que agora nossa atuação é no mercado nacional (E1).

Para o desenvolvimento do Projeto “Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda”, a Cooperativa terá a produção de material audiovisual feito a partir da dissertação de autoria de Maíra Coelho Bonilha, intitulado: “A tecnologia social como uma dimensão mediadora no processo de construção e constituição da identidade das artesãs da comunidade da Vila Rural Esperança”, desenvolvido pelo PPA/UEM, que mostrou que houve um incremento de visão de identidade, participação das mulheres, de visão delas como atuantes da cidadania. Será desenvolvido um documentário mostrando o trabalho delas, o que elas fazem, como é a vida na Vila Rural, etc., como descreve E1.

O documentário sobre a vida e o dia-a-dia das artesãs será encaminhado para cinco artistas plásticos do Paraná, junto com casulo, fios e tecidos de seda. Cada um desses artistas vai fazer duas obras de arte com esses produtos, essas obras de arte serão levadas à Nova Esperança. Lá tem 1480 crianças - se eu não me engano - na faixa do ensino fundamental, que vão receber oficinas onde irão ver o audiovisual, vão receber depois que os professores... As oficinas vão ser primeiro com os professores de Artes do município de Nova Esperança, que vão ver as obras de arte e o audiovisual e vão se preparar, fazer capacitação para realizar oficinas com os alunos que vão então trabalhar com produtos de seda na visão de que aquilo que é produzido na cidade deles é importante e é o suficiente para ser transformado, inclusive em arte. E eles vão ter contato ali não somente com o casulo que é desenvolvido em Nova Esperança, vão ter contato com diversos tipos de seda produzidos a partir do casulo e vão ver isso como uma identidade da região deles e vão ver isso como um valor que tem ali no município (E1).

O interesse neste projeto é aumentar a autoestima, é fazer com que os alunos de Nova Esperança percebam o valor que tem o produto daquela região, a importância daquilo que está sendo feito e que talvez possa fazer parte do futuro profissional, que possa fazer parte do interesse de alguns deles em defender, em manter o que tem ali, que é uma riqueza do Brasil, ou seja, é a cidade que mais produz casulo de seda no Ocidente. Com isso, pretende-se demonstrar que tudo pode ser transformado em oportunidade de emprego e renda, em oportunidade de consumo com sustentabilidade, sem que o jovem tenha que sair de Nova Esperança para tentar a vida em outro lugar e sem ter que estimular o consumo desenfreado.

Valorizando a identidade local, a Cooperativa continua atuando no mercado local e espera continuar com a internacionalização por meio da Copa do Mundo de 2014, onde a

Artisans Brasil foi escolhida após apresentar um projeto no “Talentos do Brasil Rural”, do SEBRAE do Rio Grande do Sul. Dentre 99 organizações, a Cooperativa foi selecionada e garantiu o direito de se fazer presente nas 12 cidades que serão sedes dos jogos na Copa do Mundo de 2014 para a venda de seus produtos artesanais. Ao ser selecionada, a Cooperativa garantiu assessoria do SEBRAE para a criação de “produtos específicos para o período da copa, que possam ser oferecidos como produtos típicos do Brasil” (SEBRAE, 2010).

A assessoria do SEBRAE irá orientar na criação dos produtos, na padronização das lojas e na forma de comercialização dos produtos, que além de propiciar um maior volume de vendas às cooperadas, fará com que a Artisans Brasil tenha maiores possibilidades de expandir seus negócios a vários estados do Brasil após o término da Copa do mundo. Com isso, a participação neste evento mundial será um fato marcante no desenvolvimento do artesanato da seda, fortalecendo a região da AMUSEP como a que mais produz seda em todo o Ocidente (SEBRAE, 2010). De acordo com Ernest & Young Terco (2010), a Copa de Mundo de 2014 poderá proporcionar um crescimento de até 79% no fluxo turístico internacional, resultando em cerca de 2,98 milhões de visitantes ao Brasil e isso é uma grande oportunidade de internacionalização, como descreve E1.

A Cooperativa hoje, ela tem o seu objetivo como venda no mercado interno brasileiro e nós vamos fazer a exportação de produtos da Cooperativa em 2014, da maneira mais inteligente possível de se exportar um produto. Ele irá dentro das malas que os turistas vão levar embora quando vierem assistir a Copa do Mundo, porque essa Cooperativa foi credenciada entre os 99 empreendimentos, para fornecer artigos nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo [...] a ideia é que a partir do momento que elas produzirem os artigos que nós estamos fazendo pra distribuição nas 12 cidades-sede, a gente crie - com o passar da copa - uma carteira de clientes e de produtos, pra que elas possam então continuar com produção constante, e inclusive ter pontos de venda na cidade de Cianorte [Capital do Vestuário], que é o nosso objetivo desde sempre, pra que tivesse ali um ponto de venda e estamos buscando isso ainda [...] Ela está com um direcionamento para a copa e o aumento dos pontos de venda, pra que ela possa passar a produzir de maneira contínua, porque hoje elas só produzem por encomenda. No ano passado a gente atendeu as encomendas do Banco do Brasil, 500 ou 600 cachecóis, que foram vendidos para a Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil. E agora nós estamos desenvolvendo artigos para os pontos de venda da copa (E1).

Em relação à percepção das artesãs sobre a oportunidade que a Copa do Mundo representa para a Cooperativa, tanto em produção quanto em renda, destaca-se:

Porque na Copa do Mundo é muito bom vender um produto que você não tem concorrente e ainda por cima, vender pro mundo inteiro [...] Nós vamos organizar melhor como vai ser, porque nós vamos vender os cachecóis nas 12 cidades que vai acontecer a copa, precisamos de uma produção boa daqui até lá, porque são muitas peças, porque se ficar um mês, precisamos de

muito cachecol em cada cidade. Até pra ficar lá nas cidades, vamos precisar organizar quem vai ficar, porque tem que ser uma pessoa livre, que possa ficar lá, a gente vai organizar tudo isso ainda... (E2).

[...] a expectativa é grande, porque se você participa de uma Copa do Mundo com um produto que é só você que tem, ninguém tem, o produto que se produz aqui lá na Copa do Mundo ou em qualquer feira, só quem tem é nós, os outro não tem, veja bem... a oportunidade tá aí né. E é lógico que na Copa do Mundo vai vender muito, porque veja bem... há uma diferença do dinheiro nosso com o deles, eles chegarão aqui na Copa do Mundo e perguntarão: quanto que é o cachecol? 50 reais em dinheiro brasileiro né, aí pra eles vai custar bem menos, porque o dinheiro deles vale muito mais do que o nosso, então não é caro pra eles. Eles vão comprar mesmo, isso nem se discute (E3).

Quando mudou o foco para o mercado nacional e a oportunidade de participação na Copa, as mulheres acreditaram, e isso é importante, pois sem elas a Cooperativa não seria nada. Seria “matar a galinha dos ovos de ouro” né... Porque se você não tiver elas e a disponibilidade delas, você mata a galinha dos ovos de ouro (E7).

Quanto ao trabalho desenvolvido em relação às etiquetas holográficas, estas estão sendo desenvolvidas para os produtos Artisans Brasil que serão comercializados na Copa do Mundo 2014. As etiquetas holográficas apresentam códigos que dão acesso – via internet – aos dados do produto para certificar sua autenticidade, no intuito de evitar falsificação.

[...] os cachecóis terão um selo holográfico, pelo que ele comentou está fazendo novas etiquetas, novas embalagens, aí parece que com esse selo vai dar pra ver todas as informações do produto por um código do selo no celular ou no computador. Então E1 está fazendo isso aí e umas etiquetas novas pra Copa do Mundo (E13).

As etiquetas estão sendo produzidas com tecnologia holográfica e possuem código QR Code. Cada peça possui uma numeração única. Por meio de um aplicativo no celular, o consumidor focaliza o código e imediatamente é aberta uma página na internet. Ao digitar os seis números da etiqueta, é possível verificar o material utilizado para a fabricação da peça, a procedência, os pontos de venda autorizados para o produto e até o preço sugerido. Queremos proteger as pessoas que trabalham com seda, pois temos peças exclusivas e todo nosso trabalho prima produção ecologicamente correta com agregação de valor [...] com isso, o consumidor saberá que está adquirindo uma peça exclusiva, de qualidade, com durabilidade e que tem compromisso com o desenvolvimento regional sustentável (E1).

Considerando que a confiança é uma característica distintiva de uma relação pessoal e um dos elementos-chave dos laços de uma rede, pode-se dizer que no momento em que a Cooperativa se encontra, as artesãs estão imersas em sua rede de relacionamentos sociais. Neste sentido, as artesãs não agem em interesse próprio e nem a expensas das outras, mas em favor de toda a Cooperativa. Esta característica dos laços imersos é fundamental nos processos sociais, tendo em vista que proporciona o enriquecimento de oportunidades e o

acesso a recursos da rede (UZZI, 1997). Neste sentido, E10 que esteve presente desde a formatação da ideia percebe a confiança como algo que sustentou o desenvolvimento de todas as atividades da Cooperativa Artisans Brasil.

Quanto à confiança, todo mundo acreditou muito no projeto, até por conta de quem estava envolvido. Todos os envolvidos são pessoas que já tinham nome, pessoas que fazem as coisas acontecer, então isso ajuda também. Ter o nome da Universidade, o meu nome, o nome de E1, o nome do O Casulo Feliz, o nome da Bratac, o nome da EMATER, o nome da Prefeitura, então com todos esses envolvidos, dava credibilidade ao projeto. Então o que acontece? Você coloca o nome de várias entidades sérias pra ajudar uma determinada causa e com isso nunca existiu um problema relacionado à confiança no projeto, todo mundo confiou sempre, embora no começo existiu muito descrédito pelo lado dos produtores rurais da Vila Rural. Ele achavam que aquilo não ia dar certo [...] e depois quando acontecia era emocionante, a gente chegava até a chorar de ver aquilo acontecendo de verdade (E10).

Seu eu quisesse ir lá nessa vila rural sozinho e tentasse falar pra aquelas mulheres o que eu estava pensando em fazer, eu acho que eu não juntaria ali 4 pessoas, sem a participação da EMATER, que tem a confiança do produtor rural. O produtor rural não tem porque desconfiar da EMATER. Então esse é o ponto, e o E5, que foi lá representando a EMATER, e que foi fundamental pra que se juntasse ali pessoas pra ouvir isso... ele estava ali representando uma instituição, era o E5, que tem a história de ser um técnico que está lá desde 1977, trabalhando na seda e que tem a credibilidade de todo mundo, tem a credibilidade das empresas e de todo mundo. Então isso é que fez funcionar, as pessoas que estavam ali, que tinham confiança de outras pessoas e isso que fez esse negócio funcionar (E1).

[...] os relacionamentos externos à cooperativa foi o que serviu pra empurrar... vamos voltar nas artesãs, na cooperativa em si, lá na comunidade rural de Nova Esperança. Convencer aquelas pessoas humildes de que o trabalho delas seria importante e que elas teriam que se dedicar a um produto que elas ainda não conheciam, teve que ter um aval muito grande de várias pessoas. E essas pessoas conseguiram convencê-las a trabalhar daquela forma humilde delas e fazer um produto bacana e saber que aquele produto ia chegar a um mercado importante. Eu acho o máximo o crédito que as pessoas têm e é isso que eu acho importante (E9).

Eu acho que a união serviu pra estabelecer a relação de confiança que sempre existiu na cooperativa... Eu acho que foi. Não sei te dizer corretamente, mas eu acho que foi [...] (E7).

Como a confiança é um dos aspectos que levam à imersão social (os outros, de acordo com Uzzi (1997) são troca de informações e resolução conjunta de problemas), demonstra-se – na figura a seguir – a delimitação dos laços imersos da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, entendendo que a confiança faz com que os atores sociais mantenham-se em laços imersos em uma rede coesa, com várias ligações entre os atores sociais.

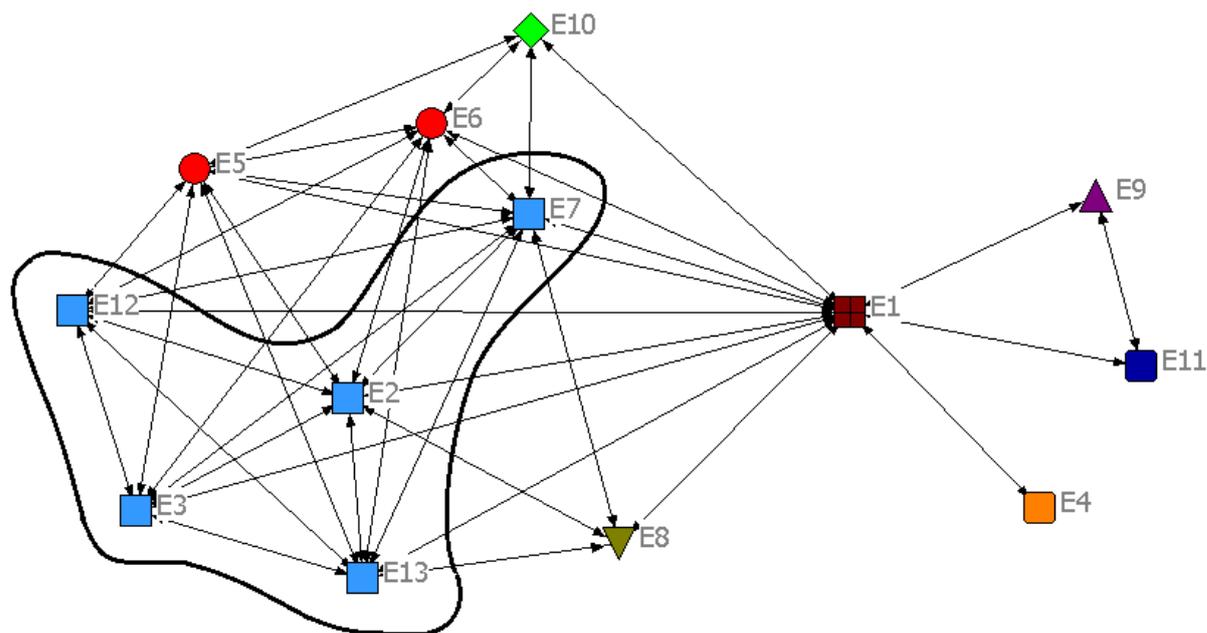


Figura 13: Delimitação da imersão existente na rede de relacionamentos da Cooperativa

Fonte: Dados da pesquisa

Como destacado na figura 13, as artesãs da Cooperativa Artisans Brasil estão envoltas por uma linha contínua e circular que caracteriza a coesão social existente por meio da quantidade de ligações, bem como evidencia a imersão social entre os atores delimitados na rede. Dentre os aspectos que fazem parte da coesão e está vinculado ao processo de internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil pode-se citar: o comprometimento das artesãs com a Cooperativa; a identidade social das artesãs, que foi percebida com maior nitidez; questões culturais, que levaram as artesãs a perceberem suas próprias vidas de forma diferente; a valorização do trabalho das artesãs, que se sentem apreciadas pelas atividades desenvolvidas na Cooperativa – principalmente quando são entrevistadas por emissoras de televisão; a inclusão social que fez com que as artesãs passassem a se sentir mais inseridas socialmente; a admiração que as artesãs têm pelo coordenador do projeto, que demonstra uma forte imersão relacional e faz com que a comunidade da vila rural torne-se cada vez mais coesa e imersa em suas relações sociais.

Os aspectos evidenciados anteriormente favorecem a existência de confiança na rede, bem como seus efeitos são determinantes em função de suas características socialmente construídas por meio dos relacionamentos sociais (GRANOVETTER, 2005). A coesão, a imersão e a confiança acontecem pelo fato da Cooperativa estar localizada em uma cidade pequena, por todos se conhecerem e pelo contato que E5 sempre teve com a Vila Rural. No início, apenas 10 mulheres se interessaram pelo projeto, mas isso se deve pela proposta coletiva, pois se fosse sugerido a cada mulher individualmente, talvez a Cooperativa Artisans

Brasil não fosse uma realidade. Assim, pode-se destacar que a união, a confiança, a troca de informações e a resolução conjunta de problemas serviram para que as artesãs permanecessem socialmente coesas e imersas em seus relacionamentos, solidificando a existência de imersão estrutural (pautada em relações anteriores) e relacional (pautada em relações do mesmo círculo de contatos) na Cooperativa Artisans Brasil. Para complementar esta percepção e, mais especificamente, para demonstrar a confiança evidenciada a partir das entrevistas, apresenta-se alguns trechos em que esta categoria analítica foi encontrada.

Sem dúvida, eu estou entre aqueles que percebem a riqueza do relacionamento, o relacionamento feito a partir da confiança, e é essa confiança que permite que dentro de organizações pessoas assumam o risco de defender ideias. Então você vai defender uma ideia, assumindo esse risco, baseado no conhecimento e na confiança que você tem naquela outra parte, não naquela outra instituição, porque nas instituições todos os atores que fazem parte da Artisans Du Monte, da Prefeitura, da Universidade e da EMATER, ninguém vai duvidar da EMATER, ninguém vai duvidar da Artisans, ninguém vai duvidar da Universidade, mas você no final das contas, eu estou entre aqueles que acredita que você confia em pessoas e as pessoas estão ali defendendo os interesses delas e das empresas, assim a gente sempre dá um corte de acordo com a nossa visão, e essa é a minha visão de mundo (E1).

Sempre existiu muita confiança no projeto [...] ela se manifestava em função das instituições e também com relação às pessoas, porque as instituições existem, mas na verdade o ponto de referência está nas pessoas, e ali está a questão da credibilidade que se criou em torno disso. Na verdade esse crédito, as pessoas... aquilo que ao longo da caminhada né, porque às vezes enganar é uma vez só, aí cessa... então eu acho que foi em função desse trabalho, um trabalho de muitos anos que se criou essa credibilidade [...] era repassado também essa confiança pelo produto né... o casulo que era comprado pela cooperativa, o fio que era preparado, e também as mulheres que entravam com a mão-de-obra. Quando retornava, todos eles recebiam proporcional àquilo que era a fatia de cada um (E5).

Até hoje tem uma coisa que eu admiro é que você vê a diferença do francês com o brasileiro. Era um monte de cachecol, e às vezes, depois de mandado dava uma diferença – faltava cachecol. Eu falei: E1, olha então esses cachecóis foram a mais na hora de contar. O E1 falou assim: se foi a mais eles mandam o dinheiro a mais. Deu uma diferença de dois cachecóis, e não é que quando veio o pagamento veio o valor de dois cachecol a mais! Eu falei: olha, se fosse aqui no Brasil, tchau e bença! Eles são muito honestos viu... (E3).

[...] acho que essa relação de confiança é um fator muito importante para planificar as coisas, pra seguir buscando novas ideias e também para manter uma motivação com as pessoas que trabalham, o fato de saber que a pessoa que está do outro lado do Atlântico está tão motivada como você para desenvolver esse projeto ajuda muito e faz fortalecer a ponte que a gente construiu (E4).

Todo o percurso foi realizado com muitos créditos de confiança. E como foi dividido, por exemplo, a Bratac confiou no casulo; nós do O Casulo Feliz confiamos na fiação, na mão-de-obra de fiação e tinturaria e elas fizeram a mão-de-obra, então não teve alguém que bancou tudo, porque uma pessoa bancar tudo, todo esse investimento financeiro - fica grande, então cada um fazendo uma parte, como uma parceira, confiando... essa cooperativa funciona. Então nós somos parceiros dessa Cooperativa! Então não teve dúvida... Vamos fazer o pensamento assim: se não der certo, paciência! Não vai atingir um vermelho na conta financeira de ninguém; mas deu certo, está funcionando e continuamos na luta, continuamos [...] a confiança foi muito forte, mas foi preciso acreditar na historinha que é a proposta de fazer um planeta melhor... se não, não funcionaria. Se fosse pra transformar tudo isso em fator econômico, ninguém apoiaria, ninguém colocaria um centavo, um vintém... mas como a história é muito bem contada e tem uma espiritualidade muito grande - “espiritualidade, não religiosidade” - e isso foi o que convenceu todos os parceiros. Então, toda essa filosofia, onde cada um fazia a sua parte e no final a gente via que dava certo... (E9).

[...] a Bratac foi um parceiro sim, não vou dizer pra você que é isso, mas assim: pela divulgação da seda lá fora do país também e por... todas as cooperadas, na verdade, eram produtoras da Bratac. Então, independente, eles tinham esse compromisso social, a questão de confiança... o compromisso social com elas, com as famílias fornecedoras de casulo. Então era uma contrapartida deles mesmo (E7).

Veja, como foi um projeto que a gente entrou não pra ganhar dinheiro, mas pra ajudar mesmo né... a gente sabe dessa dificuldade de receber, do exterior principalmente, então essa foi... e como era o E1 que estava intermediando tudo, nós temos uma parceria de longa data com o E1, conhecemos o E1 de outras... ele trabalhava na COCAMAR inclusive, né... então ele foi nosso competidor, foi nosso cliente, foi nosso fornecedor, ele foi tudo né... então não vimos isso como um... pelo lado negativo né e dar um crédito realmente, dar um voto de confiança pra que esse projeto... porque a gente sabe que não tinha muito dinheiro pra investir logo de cara né, então precisava fazer os primeiros giros pelo menos, então essa parte nunca foi assim o “xis” da questão não, a gente confiou no projeto [...] porque se fosse só pelo E1 em si, o projeto não sairia né. Aí não faz sentido a gente fazer obra, como se fosse algo de caridade pro E1 né... então é porque eu acreditei, eu particularmente acreditei que o projeto poderia trazer bastante rendimento para as artesãs, que foi sempre o foco do projeto (E11).

O E1, ele também é o braço direito nosso... ele tem experiência no negócio, porque ele já trabalhou com isso. Uma época ele parou, acho que foi em Arapongas, porque uma época ele trabalhou e ele disse: E2, até que enfim vocês estão indo longe, porque quando eu comecei em Arapongas, foi pouco tempo, as pessoas estavam animadas, mas não funcionou não. Agora vamos continuar, ele anima muito a gente, ele é animador. Eu falo: E1, o senhor não tem tristeza. Que tristeza nada, vamos tocar o barco pra frente, ele fala. O E1 é muito forte no negócio com a gente (E2).

Então, é que com a cooperativa a gente se uniu mais... fez mais amizades, porque antes a gente quase nem conversava, porque uma é lá outra é cá... e quando se reúne é gostoso (risos). É que além do trabalho a gente fez amizade, uma amizade bonita e confia nas pessoas (E12).

Ante o exposto, percebe-se que a confiança não está somente entre os atores imersos em relações pessoais, mas de vários atores que constituem a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil. Como salientado por alguns, a imagem de que as pessoas estavam ligadas a organizações sérias, a imersão social e a filosofia do comércio justo também fomentou a confiança no projeto. Assim, percebe-se que a rede só foi consolidada e solidificada em função dos relacionamentos sociais e daqueles que atuaram como *broker* em algum momento – fazendo ligações relevantes e necessárias entre os buracos estruturais – para estruturar o projeto e iniciar desenvolvimento das atividades da Cooperativa.

Deste modo, apresenta-se – a seguir – a rede de relacionamentos organizacionais da Cooperativa Artisans Brasil. O intuito não é analisar as organizações envolvidas e sim o relacionamento das pessoas em todo este processo; porém, pelo fato de que a confiança emergiu também em função da credibilidade de muitos atores sociais ao perceberem que haviam instituições sérias por trás das pessoas envolvidas, achou-se pertinente apresentar a mesma rede, porém com os nomes das organizações e instituições envolvidas, como demonstrado na figura 14, a seguir.

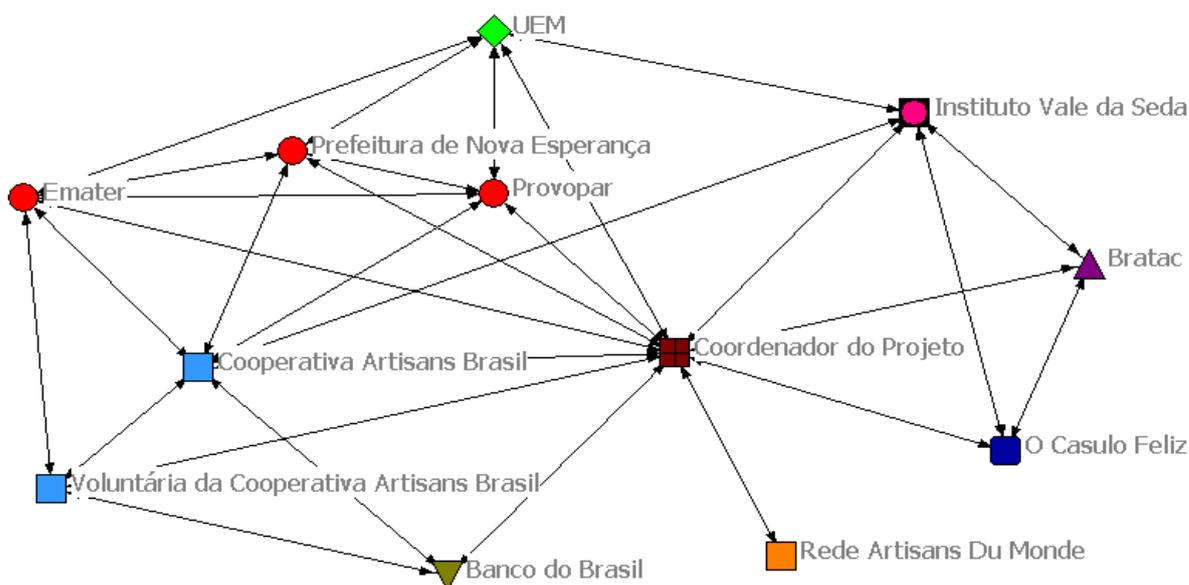


Figura 14: Rede de relacionamentos organizacionais da Cooperativa Artisans Brasil
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se na figura 14 a presença de uma nova organização – Instituto Vale da Seda – criada por E1 a partir da experiência de sucesso da Cooperativa Artisans Brasil. O Instituto Vale da Seda está em processo de incubação na Incubadora Tecnológica da Universidade Estadual de Maringá. Quando se graduar, o Instituto irá fornecer artigos provenientes da seda com etiqueta holográfica do Vale da Seda, que garante a composição, a qualidade, a origem e responsabilidade com o DRS. Dentre os objetivos do Instituto Vale da Seda, evidenciam-se:

(a) o desenvolvimento conjunto de artigos feitos com fios e tecidos de seda; (b) capacitação de empresários e empreendedores individuais (Lei 128/2008) para produção e comercialização de artigos de seda; (c) estabelecimento de identidade de marca, embalagem e publicidade; e (d) realização de ações conjuntas de marketing e comercialização.

O que nós estamos dizendo pras pequenas empresas de confecção aqui da nossa região é que não é necessário ser mulher moradora de vila rural pra você ter acesso ao mercado internacional, empresário também pode ter! E aí o que nós estamos fazendo, pra você ter o acesso, você deve levar uma resposta a uma pergunta que eles estão fazendo, a uma demanda que eles têm lá. E a demanda que nós percebemos que os consumidores de seda - em todo o mundo ocidental - é por produtos que estejam comprometidos com o desenvolvimento regional sustentável, que tragam essa informação no seu DNA. É pra atender a essa demanda que entra o Instituto Vale da Seda (E1).

A ideia de E1 é que iniciativas como a Cooperativa Artisans Brasil sejam desenvolvidas em outras regiões do Vale da Seda – região que compreende a delimitação da AMUSEP (composta por 30 municípios localizados entre a bacia dos rios Pirapó e Bandeirantes), conforme demonstra a figura 15.



Figura 15: Delimitação da região do Vale da Seda

Fonte: Vale da Seda (2012)

A Cooperativa Artisans Brasil é a primeira organização credenciada no Instituto Vale da Seda, no entanto, o foco do Instituto não é a exploração do comércio justo, mas a valorização e a garantia de procedência de produtos de seda que serão internacionalizados para vários países do mundo, o que contribuirá para que a Cooperativa Artisans Brasil se internacionalize novamente.

A cooperativa é a primeira empresa credenciada ao Instituto Vale da Seda, que se valoriza com isso, porque a cooperativa já é uma iniciativa de sucesso [...] quando a gente fizer uma feira lá fora, de produtos do Vale da Seda, nós vamos levar as coleções que as confecções fizerem e também os produtos da cooperativa. A cooperativa vai ser uma das empresas que estarão lá e que vão compor a família de produtos do Vale da Seda e que todas elas serão identificadas e serão encontradas no site do Vale da Seda, que será alimentado e poderá ser acessado através dos *quiwars* de cada produto, a pessoa que está no ponto de venda, com o celular ele vai acessar através do QR Code, a página que vai dizer que produto é aquele, como ele foi feito, em que ponto de venda ele pode ser vendido, qual é o preço sugerido de venda dele. Então aí, isso será oferecido pelo Instituto Vale da Seda (E1).

Quanto à rede de relacionamentos organizacionais do Instituto Vale da Seda, encontra-se a Cooperativa Artisans Brasil, que serviu de base para o desenvolvimento desta iniciativa. Além da Cooperativa, as organizações – O Casulo Feliz e Bratac – também são parceiras do Instituto e a Bisa Overseas, empresa criada por E1 completa o rol de empresas que estão no centro do projeto do Instituto Vale da Seda. De tal modo, a figura 16 mostra a representação destes atores sociais e o foco que o Instituto Vale da Seda almeja.

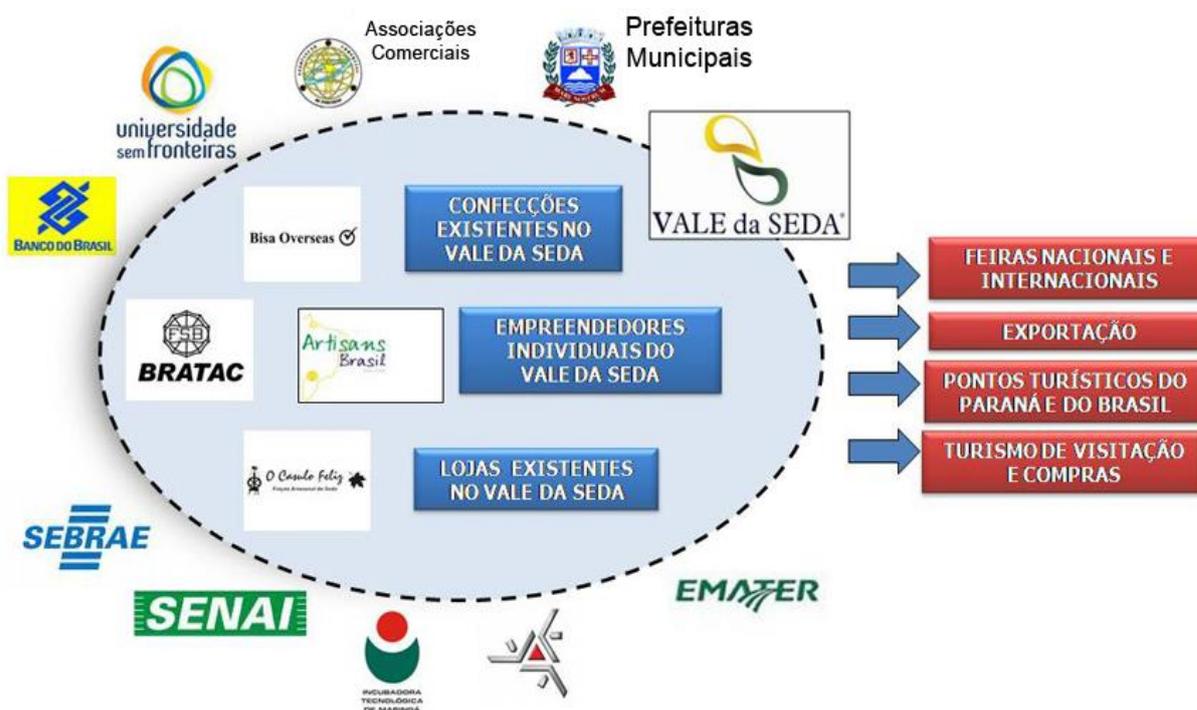


Figura 16: Relacionamentos organizacionais do Instituto Vale da Seda
Fonte: Vale da Seda (2012)

Como parceira do Instituto Vale da Seda, a Cooperativa Artisans Brasil também irá se beneficiar, pois conseguirá alavancar sua atuação no mercado nacional e voltar a exportar com a etiqueta de procedência do Vale da Seda, como descreve E1.

[...] o Vale da Seda foi criado em 2009 quando percebi que existia uma identidade entre a AMUSEP e o vale do Ivaí, que é a região que mais produz casulo de seda no Ocidente [...] A ideia é que a partir do momento que entrar uma segunda, terceira, quarta empresa, também trabalhando nessa área, exista a formação de pontos de venda para artigos de seda, que nós não temos ainda e elas [a Cooperativa] vão ter em lugares diferentes do Brasil. Cada produto delas vai levar a etiqueta do Vale da Seda, então a ideia é que a gente tenha pontos de venda para outros produtos também do Vale da Seda [...] Nós estamos trabalhando agora com o Banco do Brasil e com a PEIEX [Projeto de Extensão Industrial Exportadora] na estruturação de um modelo que nos possibilite fazer a exportação de confecção dentro do sistema de *drawback* integrado, usando produto brasileiro sem pagamento de impostos por parte das confecções que por ventura comprarem os tecidos, então, assim: isso existe, é possível fazer, porém estou conversando com pessoas no PEIEX, pessoas no Banco do Brasil, com pessoas no SINDVEST [Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá], pra estruturar essa operação e dizer: olha, é possível, existe, é interessante pra você por isso... vai ser interessante pra mim por isso... e o Vale da Seda vai fazer isso e talvez seja uma resposta para uma carência que nós temos hoje, que seria alternativa de mercado e internacionalização para as pequenas confecções da nossa região (E1).

A ideia é que o Instituto Vale da Seda consiga se lançar na Europa, na América Latina e no Oriente Médio por meio da participação de Feiras Internacionais de Confeccões e pela desoneração de impostos para o incentivo à internacionalização.

[...] desde o início da produção nós vamos desonerar de maneira legal os impostos, PIS, COFINS, e também... nós estamos dependendo ainda de estudos, talvez o ICMS também seja desonerado, pra que o produto da confecção seja oferecido nos estandes da APEX [Agência brasileira de promoção de exportações e investimentos] , com a garantia da APEX do Brasil, e com a garantia do Vale da Seda dentro do estande da APEX. Então será o seguinte: olha, isso daqui é seda, isso aqui é produzido na nossa região, nós somos a região que mais produz casulo de seda no ocidente, nós produzimos a melhor seda do mundo. É isso que nós vamos levar pra lá, aí sim a etiqueta do Vale da Seda vai ser interessante, porque ela vai ajudar a pequena confecção, que é contar uma história e dizer: olha, ela não está sozinha, ela tem... e nós vamos ajuda-los a criar também, nós vamos capacitar os *designers* deles. Então, a internacionalização da confecção, da pequena confecção que tem aqui, passa pelo Vale da Seda, porque eles também estão precisando disso, eles estão precisando... existe o *drawback* integrado, existe a APEX, a APEX tem aqui em Maringá o PEIEX, que é um programa para o desenvolvimento da APEX, tem aqui o Banco do Brasil, o Banco do Brasil é quem faz a certificação do *drawback* integrado, a confecção aqui da nossa região tem necessidade de diminuir o seu grau de informalidade e de aumentar a sua produção e de aumentar o seu mercado. De novo: estão dadas as demandas, existe uma solução, no meu caso a solução passa sempre pela seda (risos), então nós vamos fazer: vamos pegar todas essas demandas e dizer: olha tem aqui um produto, o produto é de

seda, é feito aqui, tem esse selo, tem aquilo lá e... a internacionalização aqui da região, a proposta é que ela seja feita a partir do atendimento dessas demandas. Existe a demanda por exportação e essas ofertas também, existe a oferta da isenção de tributos com foco na exportação e não no comércio justo, porém o foco do comércio justo ajuda de alguma maneira, pois o trabalho que nós estamos desenvolvendo aqui, nós estamos buscando aqui nessa unidade fazer o beneficiamento do fio de seda, mas nós não estamos falando que vamos fazer o fio de seda com tingimento natural, é com baixo impacto ambiental. Degoma e tingimento com baixo impacto ambiental, um projeto que estamos desenvolvendo na Engenharia Química da UEM (E1).

Assim, percebe-se que o Instituto Vale da Seda foi criado para ter tipos diferentes de associados, que farão o uso da marca, ou seja, é cuidar pra que o que for usado como seda tenha a etiqueta do Instituto Vale da Seda, para que o consumidor tenha confiança no produto. Ademais, estender a marca Vale da Seda às confecções que estão no corredor da moda, entre as cidades Maringá e Cianorte, onde a Cooperativa também garantirá seu espaço.

[...] nós temos quatro mil confecções no corredor da moda e que estão no Vale da Seda. O que nós podemos fazer é que essas confecções possam utilizar a marca Vale da Seda, os produtos, a indicação geográfica, a ideia, toda a organização, o envolvimento, os parceiros que tem o Vale da Seda pra agregar confiança quando eles forem oferecer um produto de seda, porque a possibilidade de que pequenas empresas possam trabalhar com seda é uma coisa recente, porque antes sempre estava ligada a marcas e grifes (E1).

4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a descrição dos dados obtidos a partir das entrevistas, apresenta-se nesta seção a análise e discussão dos resultados. A seção anterior consistiu em descrever a formação e evolução da Cooperativa Artisans Brasil com foco de atuação no mercado externo. De tal forma, evidenciou-se a constituição da rede de relacionamentos sociais por meio dos laços entre os atores envolvidos, conduzindo a Cooperativa à internacionalização e, posteriormente, fazendo com que seu direcionamento fosse voltado ao mercado interno.

Para que a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil fosse uma realidade, alguns fatores influenciaram para que esta conseguisse atuar no mercado internacional, tais como: aspecto econômico, comércio justo e a configuração de sua rede de relacionamentos sociais. Diante desta constatação, apresenta-se – a seguir – a análise e discussão dos resultados do caso Artisans Brasil.

4.3.1 Internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil

A condução do projeto inicial se deu em função de internacionalizar os produtos para obtenção de retorno financeiro. Assim, percebe-se que o aspecto econômico foi levado em consideração, pois quando E5 e E6 se preocuparam em desenvolver algum projeto que proporcionasse renda aos moradores da Vila Rural Esperança, solicitaram a E10 a realização de um estudo de viabilidade técnica e econômica aos vileiros. Diante de tal solicitação, E10 contactou E1 para auxiliá-lo na parte técnica do estudo, tendo em vista sua experiência com a matéria-prima que os vileiros trabalhavam – a seda. O estudo requerido por E5 e E6 não se mostrou viável, pois estes queriam montar uma fiação de seda em Nova Esperança. Assim, diante da frustração da impossibilidade da proposta e lembrando-se de um projeto que havia desenvolvido com assentados do Movimento Sem Terra, em Arapongas – Paraná, E1 percebeu que poderia entrar em contato com sua rede de relacionamentos para fomentar a mesma iniciativa com as mulheres da Vila Rural – a produção de cachecóis para exportação.

Assim, quando E5 e E6 propuseram a E10 o desenvolvimento do estudo para geração de renda à Vila Rural Esperança, a intenção era uma atuação no mercado local; porém, diante da inviabilidade da proposta e do contato que E10 fez com E1, este teve a ideia de aproveitar-se dos contatos de negócios que tinha para o desenvolvimento de um projeto que fosse de encontro com o comércio justo – valorizado pela França, especificamente.

Neste momento, a inovação se mostrou como um diferencial na ideia de E1, pois este propôs a criação de um produto para atender as demandas de um mercado que existia na França – o comércio justo. Vale o destaque que mesmo Nova Esperança sendo conhecida como a Capital da Seda, nunca havia produzido algum produto derivado desta matéria-prima, somente a produção de casulos em sua forma natural. De tal modo, ao criar um produto que atendesse as demandas do mercado francês, o aspecto econômico falou mais alto no que diz respeito à tentativa de internacionalização, pois diante da proposta de E1, 59% do valor arrecadado com o comércio internacional seria destinado às mulheres da Vila Rural.

Assim, surge o Projeto Seda Justa (seda vinculada ao comércio justo e à região que mais produz seda no Ocidente). A proposta chamou a atenção dos representantes políticos e dos moradores da Vila Rural Esperança, de modo que 10 mulheres aderiram ao projeto, na qual muitas tiveram que aprender a fazer aquilo que seria o produto destinado à exportação. Neste ponto, a rede de relacionamentos sociais começa a ser estendida, de modo que E1 firmou parcerias com E11 – para o fornecimento dos casulos; com E9 – para a fiação e

tingimento do fio; e com E4 – para comercialização pelas vias do comércio justo na rede francesa Artisans Du Monde. Além destes atores sociais, a Prefeitura de Nova Esperança, por meio do Secretário de Agricultura (E6), colocou a Presidente do PROVOPAR (E7) à disposição das mulheres da Vila Rural para a realização de cursos e capacitações para a produção artesanal dos cachecóis de seda que seriam destinados ao país que é considerado símbolo de moda no mundo.

As forças competitivas que contribuíram com o processo de internacionalização da Cooperativa podem ser descritas pela organização da rede de relacionamentos sociais para aproveitar a oportunidade e a filosofia do comércio justo, que por valorizar tanto o trabalho da mulher, quanto os produtos artesanais produzidos de forma ambientalmente responsável e comercializá-los de maneira socialmente justa, despertou a atenção e o interesse de E1 e, conseqüentemente, das mulheres da Vila Rural Esperança. Assim, depois que tudo havia sido estruturado pelos relacionamentos sociais, a exportação de fato aconteceu, e aconteceu rapidamente, tanto que a Cooperativa ainda não existia. Portanto, a internacionalização se deu ainda no formato de Associação dos Moradores da Vila Rural Esperança, onde a remessa dos produtos era feita por meio do Exporta Fácil dos Correios, com remessa por meio do CPF de uma pessoa física moradora da Vila – marido de E3, pois uma Associação de Moradores não podia exercer atividades econômicas no cenário internacional.

Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) destacam que os conhecimentos pessoais são importantes no processo de internacionalização. Neste sentido, a percepção e conhecimento de que a França aprecia produtos artesanais e os valoriza quando são desenvolvidos em um processo onde não exista exploração e se valorize os aspectos sociais e ambientais (comércio justo) fez com que a Cooperativa buscasse uma atuação internacional desde a origem, em função deste nicho de mercado. Os primeiros produtos foram encaminhados à França, o que caracteriza esta organização como *born global*, pois surgiu com o propósito de atender o mercado internacional, compactuando com a literatura que descreve sobre o Empreendedorismo Internacional.

A internacionalização foi possível em função do ator social E1, que pode ser visto como um empreendedor internacional, pois ao atuar como *broker* na rede de relacionamentos sociais, fez as ligações e contatos necessários para que a Associação dos Moradores da Vila Rural conseguisse atuar em parceria com a Rede francesa Artisans Du Monde. Assim, a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil proporcionou a obtenção de conhecimentos, por meio de E1, que fez com que a internacionalização se efetivasse em

função dos conhecimentos que tinha (pessoais e profissionais), promovendo a constituição da rede de relacionamentos sociais.

Posteriormente, com o apoio e os recursos financeiros do Programa Universidade Sem Fronteiras, da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná foi possível alterar o formato de Associação para a Cooperativa, atendendo as exigências da rede francesa de comércio justo. Com isso, o Projeto Seda Justa foi reestruturado, passando a ser chamado de Projeto Vale da Seda, com a diferença que não era restrito às mulheres da Vila Rural Esperança, mas a todas as mulheres da zona rural de Nova Esperança, na qual teve a adesão de outras mulheres na Cooperativa, chegando a 40 cooperadas que trabalhavam para atuação no mercado internacional.

Quanto ao tipo de exportação, a modalidade utilizada pela Cooperativa em termos de estratégia de internacionalização e que vai ao encontro da literatura é a exportação cooperativa (ROCHA; ALMEIDA, 2006), pois envolveu acordo com um parceiro (rede Artisans Du Monde) que atua no mesmo segmento (comércio justo) daquele desejado pelo exportador (Artisans Brasil). Assim, os produtos da Artisans Brasil complementaram a linha de produtos da Artisans Du Monde, bem como tinha o foco nos mesmos tipos de consumidores. Neste caso, os produtos provenientes de comércio justo tinham clientes específicos na França, o que fomentou o desenvolvimento das atividades de exportação e garantiu à Cooperativa sua manutenção e incrementos de competitividade no mercado internacional.

O crescimento expressivo da Cooperativa Artisans Brasil se deu em função de suas atividades internacionais, com a produção de artigos artesanais especializados que atendiam as demandas do mercado internacional. Para esta forma de atuação, a Cooperativa desenvolveu um potencial de inovação, pois criou um produto artesanal com tingimento natural para diferenciá-lo e direcioná-lo à rede francesa e garantir aumento dos ganhos em função da customização de produtos derivados do fio de seda de segunda qualidade. E quanto ao pagamento dos produtos, os representantes da rede Artisans Du Monde recebiam os produtos, direcionavam para as lojas da rede e encaminhavam o pagamento à Cooperativa mediante depósito bancário internacional.

Além destes aspectos, percebe-se que tudo foi organizado por atores sociais vinculados à rede de relacionamentos sociais da Cooperativa, toda a organização, os treinamentos e capacitações artesanais, o que atribui grande relevância à rede de relacionamentos sociais em todas as etapas da internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, fazendo com que esta recebesse a classificação de *bom global* (OVIATT;

McDOUGALL, 1994; BELL; McNAUGHTON, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Por meio da rede de relacionamentos, a Cooperativa tentou estender sua internacionalização para outros países (Itália e Inglaterra), mas como as forças competitivas estavam impedindo a atuação internacional em função da crise financeira europeia de 2008, a rede de relacionamentos criou estratégias para que a Cooperativa passasse a atuar no mercado local, sendo que neste momento da história a Cooperativa adotou uma trajetória de internacionalização inversa ao que propõe o Modelo de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003; ROCHA; ALMEIDA, 2006; RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006), pois primeiro atuou no mercado externo e depois passou a atuar no mercado interno, o que evidencia a descontinuidade do processo de internacionalização (REZENDE, 2002).

Assim, voltando-se ao mercado nacional, a rede de relacionamentos sociais fomentou sua atuação pela linha do DRS, cuja filosofia se aproxima às premissas do comércio justo. Esta forma de atuação dos atores da rede de relacionamentos sociais mostra-se relevante em todos os momentos de atuação da Cooperativa, pois quando o foco era o mercado externo, os atores da rede proporcionaram informações e recursos para que a Cooperativa atingisse os objetivos dos projetos Seda Justa e Vale da Seda, o que fomentou o comprometimento entre os diferentes atores sociais que a compõem para levá-la à internacionalização e; quando o foco passou a ser o mercado interno, mais uma vez a rede de relacionamentos sociais fez todas as articulações necessárias para possibilitar a atuação no mercado local.

O estabelecimento de contatos com a rede francesa Artisans Du Monde, por meio de E1 e E4, pode ser visto como uma manobra estratégica que possibilitou o ingresso da Cooperativa no mercado francês, pois percebeu-se que as relações sociais foram de extrema relevância para a Cooperativa em seu processo de internacionalização. Assim, ao deter conhecimento e relações pessoais, os negócios com a França foram consolidados, reforçando a teoria de Johanson e Vahlne (2003), de que as relações sociais levam à internacionalização ao propiciarem o desenvolvimento do conhecimento sobre necessidades, estratégias e recursos.

Andersson e Mattsson (2004) descrevem que a rede é fundamental no processo de internacionalização. Hilal e Herais (2003) e Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) salientam que as relações existentes entre indivíduos, organizações e mercados são extremamente relevantes para a internacionalização. Diante destas conotações, percebeu-se que o conhecimento do mercado externo, da rede francesa Artisans Du Monde e as relações estabelecidas por E1 e E4 foram imprescindíveis para que a Cooperativa atingisse seus objetivos de internacionalização, de modo que existiu comprometimento entre a Cooperativa

e as lojas da rede francesa, enfatizando que as relações sociais entre os atores capacitaram os atores da rede e contribuíram com o processo de tomada de decisão. Por essa razão, uma discussão mais precisa acerca da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa será explicitada na próxima seção.

4.3.2 Rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil

A existência da rede da Vila Rural Esperança serviu de suporte para a constituição da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, que foi consolidada por diversos atores sociais ligados em relações sociais com mecanismos próprios de regulação. Assim, quando E10 ocupava a posição de *broker* da rede, estabeleceu relações específicas com E1 e sua rede de relacionamentos, o que promoveu o acesso a oportunidades. De tal modo, a organização da rede fomentou a aquisição de competências com o apoio de E7, angariou recursos com o apoio de E1 e E10, dividiu riscos com E4, E9 e E11 e contribuiu para que a Cooperativa conseguisse se lançar mais rapidamente no mercado francês, por meio da contribuição de todos os atores sociais.

Pelo fato de que a rede foi constituída por vários atores sociais, informações não-redundantes passaram a fluir na rede, possibilitando a aquisição de competências e a exploração de uma oportunidades, tanto quando a atuação era na França – onde se explorou o nicho do comércio justo – quanto no cenário nacional – onde se aproveitou as oportunidades de E8 para inclusão dos produtos na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil; participou de feiras; recebeu o prêmio da FECOMÉRCIO; criou a Loja Virtual e foi selecionada pelo projeto “Talentos do Brasil Rural” para atuar nas 12 cidades-sede onde acontecerão – em 2014 – os jogos da Copa do Mundo.

A colaboração também pôde ser evidenciada na rede de relacionamentos sociais da Cooperativa, pois em função da quantidade de laços diretos existentes, alguns laços indiretos e buracos estruturais fizeram com que a combinação de habilidades, compartilhamento de conhecimento e realização de atividades conjuntas fosse uma realidade para a Cooperativa. Assim, a cooperação só foi possível em função dos tipos de laços mantidos entre os atores sociais da rede, de maneira que estes afetaram o desempenho da Cooperativa Artisans Brasil e contribuíram para o alcance de seus objetivos.

Ao mapear a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil e ao representar esta rede por meio dos diversos sociogramas apresentados, evidenciaram-se diferentes tipos de laços em suas configurações (laços fortes, fracos, diretos, indiretos, imersos e laços de mercado). Estes laços foram se consolidando enquanto a Cooperativa ganhava forma e atuação no mercado. Por esta configuração dos laços, especificamente pelos laços de E1, percebe-se que para a constituição da rede de relacionamentos sociais, este atuou em buracos estruturais – a partir dos conhecimentos que possuía – para fazer a ligação de alguns atores na rede. Assim, esta lacuna existente entre alguns atores que apresentava ausência de comunicação foi ligada por E1 para fomentar o desenvolvimento da rede e proporcionar informações novas que puderam levar à exploração da oportunidade que o comércio justo oferecia no mercado francês.

O comércio justo, mais do que as definições sugerem, aponta para uma relação de construção de projetos que tragam mudanças sociais por meio de relações internacionais ao propiciar desenvolvimento sustentável, geração de renda e mudanças efetivas na construção de uma nova sociedade e isso aconteceu com as artesãs, que passaram a perceber mais sentido em suas próprias vidas, alterando suas próprias identidades sociais. Para as cooperadas da Artisans Brasil, o comércio justo é entendido como uma parceria comercial baseada em diálogo, transparência e respeito, que possibilita agregar maior valor nas atividades desenvolvidas a partir da seda enquanto insumo para produção.

Vale destacar que antes do envolvimento com o projeto, as mulheres já plantavam amoreiras e cultivavam o bicho-da-seda, porém após a inserção junto ao projeto, houve um incremento expressivo de renda pela utilização da matéria-prima produzida por elas ao convertê-las em produtos artesanais. Isso fez com que as cooperadas percebessem a distribuição da renda gerada pelo comércio internacional e a contribuição com o desenvolvimento sustentável, fato que não seria possível se não fosse estabelecida essa rede de relacionamentos sociais, que contribuiu para que a Cooperativa Artisans Brasil buscasse atuação e competitividade no mercado francês e, posteriormente, no mercado nacional.

Para as artesãs, são vários os benefícios por estarem vinculadas à Cooperativa, de modo que Bonilha e Sachuk (2011) destacaram que para as artesãs do Projeto Vale da Seda, um dos maiores benefícios de fazer parte da Cooperativa foi o financeiro, mas não deixando de lado a ocupação em si, pois esta atividade fez com que as mulheres se tornassem ocupadas e inseridas socialmente por meio de um projeto que ultrapassou fronteiras e chegou à Europa. E mais do que isso, diante da frustração da não continuidade da exportação em função da crise financeira na Europa, os laços mantidos entre os atores sociais fez com que a Cooperativa se

voltasse ao mercado nacional, garantindo às mulheres da Cooperativa a continuidade do benefício do lucro e da ocupação.

Com o passar do tempo, a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa passou a apresentar coesão social, de modo que foram vários os motivos que levaram cada um dos atores sociais a se envolver e confiar nas pessoas e naquilo que seria desenvolvido, tanto no formato de Associação dos Moradores da Vila Rural quanto em Cooperativa de Produtores. Assim, no entorno dessa evolução muita coisa aconteceu, mas dentre os percalços todos sempre confiaram e se uniram trocando informações para a resolução conjunta dos problemas. Desta forma, a rede de relacionamentos sociais foi sendo consolidada ao ponto em que a coesão social favoreceu a imersão na rede.

Uzzi (1997) destaca que ao analisar a imersão social da rede é preciso levar em consideração não somente a existência de confiança, mas a troca de informações e a motivação para resolução de problemas. Assim, os três aspectos mencionados foram percebidos no caso Artisans Brasil, pois no início do projeto os atores sociais confiaram que os objetivos do projeto seriam alcançados; trocaram informações, o que possibilitou a exploração do comércio justo em termos de mercado para atuação; e se apoiaram na resolução dos problemas, como a alteração do formato de Associação para Cooperativa, a impossibilidade da continuidade da exportação pela crise financeira de 2008 e a reorganização do projeto para atuação no mercado nacional.

A imersão está intimamente atrelada aos aspectos abordados anteriormente, pois no início, a participação de atores sociais vinculados a organizações de boa reputação deu credibilidade ao projeto, garantindo a confiança das mulheres. Outro aspecto foi o recebimento dos produtos, que somente era realizado quando a rede francesa os recebia e fazia a remessa do dinheiro. Portanto, a imersão social e estrutural contribuiu com o desenvolvimento da confiança e o desencorajamento da má-fé, como salientado na teoria de Granovetter (1985). Deste modo, pode-se dizer que a rede de relacionamentos sociais, bem como a imersão e coesão existentes influenciaram para que a Cooperativa conseguisse alcançar resultados econômicos em sua atuação internacional.

Ao ser estruturada a rede de relacionamentos sociais, a Cooperativa pôde explorar o conhecimento de sua rede, determinando a linha específica de negócio que iria desenvolver, pois de acordo com as demandas internacionais, El visualizou um nicho de mercado potencialmente explorável em função da valorização do comércio justo, o que possibilitaria vantagem competitiva para a Cooperativa Artisans Brasil. Como o comércio justo é uma filosofia institucionalizada na Europa, a escolha da França se deu em função do conhecimento

e dos contatos que E1 e E4 mantinham, que foram estendidos aos demais atores da rede de relacionamentos sociais. Assim, além de aderir ao comércio justo, a parceria com a rede Artisans Du Monde fez com que os produtos artesanais se destacassem no mercado externo e, conseqüentemente, houve uma repercussão no mercado nacional, o que garantiu espaço de atuação quando houve a crise financeira e impossibilidade de continuar as exportações.

4.3.3 Influência da rede de relacionamentos na internacionalização da Cooperativa

A partir das análises e discussões anteriores, esta seção busca demonstrar a relação entre a rede de relacionamentos sociais e a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil. Para tanto, no que diz respeito à internacionalização, percebeu-se que a Cooperativa Artisans Brasil foi caracterizada como *born global* (OVIATT; McDOUGALL, 1994; BELL; McNAUGHTON, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) por sua atuação desde o início das atividades e não como escolha por ser algo que iria agregar valor ou *status*. De tal modo, foi por ter organizado sua rede de relacionamentos sociais para explorar o nicho específico do mercado francês (comércio justo) que a Cooperativa Artisans Brasil recebeu essa caracterização (*born global*), demonstrando que a internacionalização se deu em função de sua rede de relacionamentos para exploração de uma oportunidade do mercado externo.

A Cooperativa se aproveitou do comércio justo para explorar um nicho específico de mercado que já era uma realidade na França. Para tanto, a Cooperativa criou um produto para oferecer a esse mercado, de modo que a organização da rede de relacionamentos possibilitou à Cooperativa o ingresso no mercado externo, internacionalizando seus produtos artesanais. Desta forma, a internacionalização por intermédio da rede de relacionamentos sociais e pela exploração do comércio justo proporcionou o desenvolvimento de práticas socioeconômicas alternativas para as artesãs da Cooperativa, que desenvolveram uma inovação na criação de um produto artesanal sem grandes investimentos, diferenciando-se das organizações consideradas *born globals*, que detêm grande participação de mercado e grandes investimentos em tecnologia e inovação. De tal modo, isso demonstra que qualquer tipo de organização tem espaço no mercado externo, desde que consiga se organizar e oferecer produtos que atendam as demandas internacionais. Essa forma de atuação demonstra que a rede de relacionamentos sociais pode levar uma organização a atuar no mercado internacional.

A atuação internacional para exploração do comércio justo se deu em função do estabelecimento das parcerias iniciadas por E5 e E6 com E10, que por sua vez estendeu a E1, que já mantinha contatos de laços fortes e diretos com E4, E9 e E11. Assim, o conhecimento de E1 sobre a atuação de E4 na rede francesa fez com que organizasse a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa para exploração do comércio justo na rede de lojas Artisans Du Monde. Deste modo, percebeu-se que o comércio justo se mostrou, de fato, como um caminho que também pode levar uma organização a atuar internacionalmente e ser classificada como *born global*.

A perspectiva *born global* de internacionalização está vinculada aos aspectos comportamentais da teoria de internacionalização, tendo em vista que nesta perspectiva a internacionalização acontece devido o conhecimento de algum empreendedor internacional ou pela existência prévia e consolidada de uma rede de relações sociais (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010). Neste sentido, a Cooperativa conseguiu se lançar no mercado internacional por estes dois motivos: (1) desde o início das atividades já tinha uma rede de relações consolidada – a rede de relações da Vila Rural Esperança; (2) porque o direcionamento de E5 e E6 ao contatar E10, levou ao empreendedor E1, que tinha conhecimentos e contatos estabelecidos internacionalmente, que viabilizou os recursos necessários para a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.

Quanto à atuação do *broker*, a teoria dispõe que a estrutura social de uma rede pode ter um ou mais *brokers* que têm a função de aproximar os atores sociais, fortalecer os laços existentes e aumentar o capital social da rede (BURT, 1992). Esse fato também aconteceu na rede de relacionamentos da Cooperativa, que ao solicitar um estudo de viabilidade para o desenvolvimento de alguma atividade que agregasse renda aos agricultores da Vila Rural Esperança, E5 e E6 atribuíram a posição de *broker* a E10, que por sua vez, repassou esta posição a E1. E, para que a internacionalização fosse uma realidade, E1 estabeleceu contato com E4, que atua como voluntária na rede francesa de comércio justo. Deste modo, estes *brokers* tiveram a função de fazer as ligações necessárias por meio dos buracos estruturais existentes, fortalecendo os laços da rede.

Para sustentar a percepção descrita acima, Garcia Junior e Machado (2009) frisam que a atuação em nichos específicos de mercado pode ser uma alternativa para alavancar o desempenho de organizações de países em desenvolvimento – que é uma realidade para o caso em análise – pois quando não possuem grande participação no mercado e grandes diferenciais em termos de tecnologia e inovação, acabam por se beneficiar da utilização da rede de relacionamentos sociais para conseguir atuar no mercado internacional. Sobre este

aspecto, mais uma vez aparecem os relacionamentos sociais e o comércio justo como direcionadores da opção pela internacionalização da Cooperativa.

Fernandes, Xavier e Figueiredo (2012) destacam que a internacionalização de cooperativas é tanto uma tendência mundial quanto um dos principais desafios, pois seu foco muitas vezes está em privilegiar pessoas em vez de privilegiar a atuação em novos mercados, fazendo com que muitas vezes não se expandam para além das fronteiras nacionais. Sobre a teoria apresentada, pode-se salientar que a internacionalização da Cooperativa foi pensada pelos atores da rede de relacionamentos no intuito de favorecer as artesãs da área rural de Nova Esperança; porém, além de conseguir beneficiar as artesãs, conseguiu lançar a Cooperativa no mercado francês, contrapondo a percepção dos autores que destacam que ao privilegiar pessoas pode não conseguir alcançar seus objetivos de internacionalização, o que não foi constatado na Cooperativa Artisans Brasil.

Quanto aos laços fortes das artesãs, destaca-se a existência de imersão social entre E2, E3, E7, E12 e E13, na qual a confiança e o desencorajamento da má-fé foram imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades, pois criou-se um ambiente interno que favoreceu boas trocas econômicas com o mercado internacional e por meio da atuação no mercado nacional (feiras, Loja da Sustentabilidade, prêmios da FECOMÉRCIO e Talentos do Brasil Rural, lançamento da Loja Virtual da Artisans Brasil e o projeto “Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda” – também do Programa Talentos do Brasil Rural – que fomenta a aquisição de recursos de empresas que queiram fazer doações ou patrocínios de parte do Imposto de Renda que têm a pagar). Todas estas conquistas só foram possíveis em função da rede de relacionamentos, especificamente de E1, que se compromete com o Projeto Vale da Seda e com a valorização das artesãs da Cooperativa Artisans Brasil.

A literatura dispõe que a existência de um *broker* que atue em buracos estruturais e que tenha laços fracos e laços de mercado é importante para a obtenção de informações novas, recursos e oportunidades, favorecendo a organização e possibilitando a exploração das oportunidades do mercado – exatamente o que aconteceu com a Cooperativa e que fora descrito no parágrafo anterior. Assim, as conquistas da Cooperativa se devem à atuação de E1 e ao vínculo social que este mantém com a Cooperativa e com os outros atores sociais que se envolveram para o desenvolvimento deste projeto.

Quanto aos demais atores, pode-se destacar que E9 e E11 representaram, respectivamente, a empresa O Casulo Feliz e a Bratac, que forneceram todos os recursos necessários para que os produtos artesanais pudessem ser desenvolvidos pelas artesãs. A atuação de E1 e E10 garantiu o desenvolvimento de pesquisas e a participação em editais

governamentais para conseguir recursos de incentivo à inovação e ao empreendedorismo para a Cooperativa, bem como disponibilizar profissionais qualificados da UEM, como *designers*, engenheiros e profissionais das áreas administrativo-financeiras, para proporcionar uma produção com maquinário e técnicas mais apuradas de produção, para uma atuação diferenciada no mercado externo. Estes atores sociais fizeram com que a rede de relacionamentos da Cooperativa fosse estruturada para o desenvolvimento das atividades constantes no escopo dos Projetos Seda Justa e Vale da Seda.

Vale destacar que após a inversão da internacionalização, após a crise financeira europeia de 2008, o apoio de E8 com a inclusão dos produtos na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil – por meio da linha do DRS – contribuiu com a Cooperativa Artisans Brasil; bem como a atuação de E1 e E10 para a construção da Loja Virtual, que também foi fundamental para a continuidade das atividades das artesãs no mercado nacional, levando-as à participarem de feiras e a divulgarem o trabalho da Cooperativa à partir da inclusão desta no Instituto Vale da Seda, como a primeira organização credenciada a usar a etiqueta de procedência dos produtos de seda derivados do Instituto Vale da Seda.

A Cooperativa ganhou o 2º prêmio de Sustentabilidade, na categoria de microempresa, oferecida pela FECOMÉRCIO e pela Fundação Dom Cabral, o que garantiu um prêmio em dinheiro e o nome desta importante Federação do comércio varejista vinculada à Cooperativa. Outra conquista aconteceu com o projeto Talentos do Brasil Rural, do SEBRAE, no qual a Cooperativa garantiu a oportunidade de estar nas 12 cidades que acontecerão os jogos da Copa do Mundo de 2014, tanto que as artesãs estão direcionando todos os esforços da Cooperativa para este acontecimento mundial. Ademais, os produtos serão comercializados na Copa com o selo holográfico nas etiquetas, o que permite a consulta – por parte do consumidor – da procedência do produto por meio do BR Code. Esta atuação no ano de 2014 será uma forma de internacionalização dos produtos Artisans Brasil a partir dos próprios torcedores da competição mundial, que levarão os produtos a outros países sem que a Cooperativa tenha algum esforço complementar para este intento.

Com a inclusão do Instituto Vale da Seda na rede de relacionamentos sociais da Cooperativa, além de se beneficiar com a utilização do selo de procedência dos produtos, a Cooperativa poderá voltar a internacionalizar seus produtos para a Europa, a América Latina e o Oriente Médio por meio da participação de Feiras Internacionais de Confecções desenvolvidas pelo Instituto Vale da Seda e poderá se beneficiar com a desoneração de impostos para o incentivo à internacionalização. Por conseguinte, a imagem da Cooperativa também poderá ser mais divulgada por meio do projeto: “Identidade, trabalho e arte: as

artesãs do Vale da Seda”, mais um projeto aprovado pela iniciativa de E1 a partir da inclusão da Cooperativa no Programa Talentos do Brasil Rural. O projeto aprovado prevê a arrecadação de recursos, amparado pela Lei *Rouanet*, artigo 18, no qual a União facultará às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela aplicação de parcelas sobre o Imposto de Renda a título de doações ou patrocínios à Cooperativa Artisans Brasil, que valoriza a identidade cultural, promove a geração de emprego e renda e agrega valor à produção artesanal.

Os frutos das parcerias construídas pela rede de relacionamentos sociais da Artisans Brasil podem ser evidenciados claramente tanto no aspecto produtivo quanto no social. Pelo lado produtivo, a atuação de E9 e E11 garantiu o fornecimento da matéria-prima; a atuação de E1 e E4 garantiu a internacionalização para a França; E1 e E10 garantiram a conquista de projetos governamentais e o redirecionamento do Projeto Vale da Seda ao mercado nacional; E8 garantiu a atuação na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil; E1 e E13 garantiram a atuação por meio da Loja Virtual da Cooperativa; E1 e E7 garantiram o comprometimento das artesãs para atuação nas feiras e na produção para a Copa do Mundo de 2014. Quanto ao aspecto social, destacam-se: (1) das 127 famílias da Vila Rural Esperança, 78 vivem exclusivamente de atividades relacionadas à produção de casulos do bicho-da-seda, de maneira direta e/ou indireta; (2) o projeto “Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda” será desenvolvido com o intuito de mostrar a alteração da identidade das artesãs e de seu vínculo social após a participação destas na Cooperativa Artisans Brasil.

Ante o exposto, destaca-se que por meio dos relacionamentos sociais a rede se organizou cooperativamente para explorar o nicho do comércio justo no mercado externo, fazendo com que a Cooperativa Artisans Brasil fosse beneficiada com a internacionalização. Deste modo, a atuação em um nicho específico de mercado na França foi uma oportunidade para alavancar o desempenho da Cooperativa e garantir sua competitividade, pois como não possuía grande participação no mercado e grandes diferenciais em termos de tecnologia e inovação, acabou por se beneficiar da utilização da rede de relacionamentos sociais para explorar esse mercado no cenário internacional. Assim, na internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, a rede de relacionamentos sociais foi mais importante que a rede organizacional, de modo que as relações entre os diversos atores sociais fomentaram sua participação e exploração do comércio justo, demonstrando que a rede de relacionamentos foi um dos principais meios que a Cooperativa se utilizou para se lançar como *born global* no mercado internacional, influenciando positivamente sua internacionalização.

5 CONCLUSÃO

Apresenta-se – a seguir – as principais conclusões desta dissertação e as sugestões para pesquisas futuras. As conclusões amparam-se nos conteúdos abordados, cujo objetivo foi compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil. Diante disso, serão explanadas as conclusões de cada um dos objetivos específicos, seguido de uma discussão do objetivo geral e de outros aspectos que se mostraram relevantes no decorrer desta pesquisa.

Quanto ao mapeamento da formação da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil, pode-se destacar que a existência da rede de relacionamentos que já existia na Vila Rural Esperança contribuiu na formação da rede da Cooperativa, de modo que ao ser constituída gradativamente – com a inclusão de mais atores sociais – os objetivos foram estabelecidos, os contatos passaram a ser formalizados pelos atores sociais que agiram como *borkers* da rede, houve a colaboração no sentido de criar um produto para atender às demandas do comércio justo – na França – levando a atuação internacional desde o início das atividades. Ademais, o envolvimento de atores que fazem parte de organizações que apresentam boa reputação deu credibilidade ao projeto, fazendo com que houvesse a aceitação das artesãs e de todos os atores envolvidos na implementação do Projeto Seda Justa e, posteriormente, do Projeto Vale da Seda.

No que tange ao segundo objetivo específico – descrever a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil – pode-se salientar que esta aconteceu desde o início das atividades da Cooperativa, mesmo quando ainda se exportava no formato de Associação de Moradores, caracterizando-a como *born global*, pois as ações desenvolvidas tinham como foco o mercado externo, sustentadas por sua rede de relacionamentos sociais, que fomentou a atuação da Cooperativa em um nicho específico de mercado na França, sem nem mesmo ter atendido o mercado local. Além disso, a internacionalização só foi possível em função da constituição da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa, organizada pelo empreendedor internacional E1, que fez todas as ligações necessárias para que a Cooperativa tivesse o acesso aos recursos e oportunidades para esta atuação.

O terceiro objetivo específico consistiu em analisar a interação entre a rede de relacionamentos sociais e a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil. Diante disso, chegou-se à conclusão de que tanto a formação quanto a evolução da rede de relacionamentos sociais para exploração do comércio justo, vinculado à cultura do país de destino (França),

que valoriza produtos artesanais, influenciou no fato da Cooperativa Artisans Brasil ter assumido uma estratégia de atuação internacional desde o início de suas atividades, configurando-a como *born global*. A Cooperativa Artisans Brasil é uma *born global*, tendo em vista que ela se voltou ao mercado internacional desde a sua origem (DIB, 2008). Além disso, a Cooperativa conseguiu ingressar no mercado externo à partir da contribuição de sua rede de relacionamentos, mesmo sem atender o mercado de seu país de origem (OVIATT; McDOUGALL, 1994; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

A Cooperativa já tinha uma rede de relacionamentos sociais consolidada – a rede da Vila Rural Esperança, o que facilitou a organização para exportação. Assim, a existência do comércio justo na França e da rede de relacionamentos sociais explicam o fato de a Cooperativa se caracterizar como *born global*, pois a ideia de internacionalizar desde o início já estava no *mindset* que fez parte da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa para comercializar produtos valorizados pelo comércio justo, no intuito de atender às demandas específicas do mercado francês. Vale destacar que este tipo de atuação tem sua alavanca para começar as atividades no mercado externo, mas por ter seu foco na cooperação da rede de relacionamentos, a Cooperativa teve a perspectiva de se voltar ao mercado externo para aproveitar a oportunidade do comércio justo. Isso demonstra que – para as organizações menores – buscar um nicho específico de atuação no mercado também é algo que possibilita a internacionalização.

Neste sentido, é possível afirmar que tanto a rede de relacionamentos sociais quanto o comércio justo apareceram como uma explicação da internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil. Assim, pode-se dizer que os relacionamentos sociais – organizados em rede – e o comércio justo são caminhos que servem para explicar o porquê a Cooperativa foi internacionalizada e caracterizada como *born global*, por sua atuação no mercado externo desde o início de suas atividades. Sobre esta temática, percebeu-se que a rede de relacionamentos sociais da Cooperativa apresentou uma estrutura social forte, inclusive na França, pois a parceria foi tão bem estruturada, que as sanções sociais das duas redes impediam a desconfiança, levando à percepção de que na exploração do comércio justo, a confiança é algo que existe em função dos relacionamentos.

Com o alcance dos objetivos desta pesquisa é possível compreender como a rede de relacionamentos sociais influenciou a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, pois notou-se que ao propor um projeto para atender – de um lado as necessidades dos moradores da Vila Rural Esperança, e de outro – as demandas do comércio francês, foi possível elaborar um projeto de atuação pautado no comércio internacional e nas práticas do comércio justo,

que é bastante fortalecido na Europa e, sobretudo, na França. Além disso, os atores sociais que se envolveram no Projeto Seda Justa e no Projeto Vale da Seda buscaram não somente o lucro, mas principalmente o anseio de desenvolver uma atividade que auxiliasse na geração de renda às mulheres da Vila Rural, que se encontravam em situação desfavorecidas socialmente.

Outro aspecto que estimulou os atores sociais da rede de relacionamentos da Cooperativa a acreditarem no Projeto reside na confiança, na troca de informações e na resolução conjunta de problemas, pois as artesãs, os fornecedores e os parceiros confiaram na proposta de internacionalização e no recebimento da produção após o envio dos produtos à França; houve a troca de informações e a resolução conjunta de problemas em todas as etapas do desenvolvimento das atividades, sobretudo quando houve a crise internacional de 2008, que forçou a Cooperativa a descontinuar seu processo de internacionalização, na qual a rede de relacionamentos levou a atuação da Cooperativa ao mercado local, seguindo as premissas e a linha do DRS, comercialização por meio da loja virtual, participação em feiras e em projetos de fomento, sendo o mais relevante o que deu o direito da Cooperativa em se fazer presente nas 12 cidades-sede onde acontecerão os jogos da Copa do Mundo de 2014.

Ao mencionar a atuação no mercado local, salientam-se outros achados da pesquisa que não se configuraram como objetivos, mas que são relevantes em termos de discussão. Assim, quando a Cooperativa foi surpreendida com a crise econômica que se instaurou na Europa em 2008, pode-se dizer que as forças competitivas impediram a continuidade de transações internacionais com a rede Artisans Du Monde. Desta forma, mais uma vez sua rede de relacionamentos sociais se propôs na resolução conjunta de problemas, redesenhando o Projeto Vale da Seda com foco de atuação no mercado nacional. Portanto, outro achado da pesquisa é que as teorias abordadas no referencial teórico desta dissertação não explicam a descontinuidade do processo de internacionalização, pois as duas teorias abordadas – processo gradual e *born global* – destacam, respectivamente, que a organização pode angariar conhecimentos no mercado local para depois se lançar no mercado internacional ou atuar desde o início das atividades por meio da internacionalização.

O que aconteceu com a Cooperativa Artisans Brasil foi o contrário do modelo proposto pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais (MU), de modo que a Cooperativa se organizou por meio da rede de relacionamentos sociais e explorou o mercado externo desde o início e, posteriormente, voltou-se ao mercado nacional – sendo que é neste ponto que se estabelece a necessidade de discutir a descontinuidade dos processos de internacionalização.

Sobre esta abordagem teórica, Rezende (2002) destaca que diversas organizações adotam padrões de internacionalização diferentes do modelo sueco (MU) e que as

contingências do macro-ambiente organizacional, ou seja, alguns contextos temporais e geográficos podem afetar o incrementalismo e o gradualismo dos processos de internacionalização, fazendo com que a organização descontinue sua atuação no mercado externo. O fato de uma rede de relacionamentos sociais ser constituída por vários atores de várias outras organizações também pode fazer com que a interligação destes atores sociais com outros atores de outras redes passe a não ser mais uma realidade. No caso específico da Cooperativa Artisans Brasil, a crise econômica de 2008 afetou diretamente as exportações para a rede francesa Artisans Du Monde, pois os atores sociais das lojas francesas não estavam conseguindo vender os produtos artesanais em função da demanda dos produtos provenientes do comércio justo ter diminuído, o que implicou na descontinuidade do processo de internacionalização e a inversão do foco para o mercado brasileiro.

Quando se voltou ao mercado interno, alguns acontecimentos podem ser destacados como manobras estratégicas interessantes da rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil. A primeira delas é a apropriação da linha do DRS para atuar no mercado nacional, tendo em vista que esta linha se assemelha em alguns critérios com o comércio justo, que a Cooperativa já conhecia em função de sua atuação com o mercado francês. Neste sentido, o grande apoio se deu em função do ator social E8, que possibilitou à Cooperativa comercializar seus produtos junto ao Banco do Brasil, que os trocava com seus clientes – pelos pontos do cartão de crédito – por meio da Loja da Sustentabilidade. Outra forma de atuação se deu com a participação em diversas feiras nacionais, o que garantiu maior visibilidade da Cooperativa no mercado interno.

Além dessas estratégias de atuação, o prêmio recebido pela FECOMÉRCIO possibilitou capital de giro e mais credibilidade à Cooperativa. Ainda, a Cooperativa foi selecionada em dois projetos do Programa Talentos do Brasil Rural, sendo que o primeiro deles deu à Cooperativa o direito de se fazer presente nas 12 cidades do Brasil onde acontecerão os jogos da Copa do Mundo de 2014, de modo que as artesãs poderão comercializar seus produtos artesanais e fazer com que a internacionalização destes produtos aconteça de uma forma inusitada – serem levados para outros países pelos próprios torcedores desta competição mundial. Ainda, o outro projeto que obteve vitória junto ao programa é intitulado: “Identidade, trabalho e arte: as artesãs do Vale da Seda”, que fomentará a aquisição de recursos de organizações que queiram fazer doações ou patrocínios de parte do Imposto de Renda que têm a pagar, o que estimulará a Cooperativa em termos financeiros e fará com que as atividades culturais que serão desenvolvidas por artistas plásticos sirvam para difundir ainda mais a imagem da Cooperativa Artisans Brasil no mercado nacional.

Outro aspecto estratégico consistiu na criação da Loja Virtual da Cooperativa, cujo *website* foi desenvolvido em seis idiomas, fomentando a comercialização dos produtos não somente no Brasil, mas a clientes de quaisquer países do mundo. Ademais, a parceria consolidada com o Instituto Vale da Seda garantirá que os produtos das artesãs sejam direcionados à Copa do Mundo com o BR Code inserido nas etiquetas, de modo que o consumidor poderá verificar em um aplicativo no celular ou na internet a procedência do produto adquirido. Além disso, com o Instituto Vale da Seda, outras iniciativas de sucesso como a Artisans Brasil poderão ser replicadas nos outros 29 municípios que compõem a região delimitada pelos Rios Pirapó e Bandeirantes – a região da AMUSEP, além de fazer com que mais uma vez a cooperativa volte a desenvolver suas atividades no cenário internacional, pois o foco do Instituto Vale da Seda é a exportação de produtos e derivados da seda para a Europa, a América Latina e o Oriente Médio, bem como garantir incremento financeiro por meio da desoneração de impostos para o incentivo à internacionalização.

Destarte, percebeu-se que tanto na atuação internacional quanto na atuação nacional da Cooperativa Artisans Brasil sua rede de relacionamentos sociais influenciou o desenvolvimento das atividades de produção e comercialização, de modo que ao se prender ao objetivo proposto, pode-se confirmar que houve influência da rede de relacionamentos sociais na internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil.

Partindo-se das análises e conclusões apresentadas, direcionam-se algumas sugestões para pesquisas futuras: (1) replicar esta pesquisa com artesãs ou cooperativas de outros lugares que mantiveram ou mantêm relações internacionais com a rede francesa de comércio justo Artisans Du Monde; (2) replicar esta pesquisa com o Instituto Vale da Seda, no intuito de verificar como sua rede de relacionamentos sociais irá fomentar a criação de outras iniciativas como a Artisans Brasil nos municípios que compõem a região da AMUSEP; (3) realizar uma pesquisa em cooperativas que são internacionalizadas e que não atendem as demandas do comércio justo, para constatar se elas se caracterizaram como *born global* e se detêm grande participação de mercado e significativos investimentos em termos de tecnologia e inovação; (4) realizar uma pesquisa para constatar se o comércio justo foi a estratégia utilizada para outras organizações conseguirem atuação no mercado externo, especificamente na França, dado o fato de que essa relação não tem sido pesquisada; (5) realizar uma pesquisa para constatar a evidência de confiança, troca de informações e resolução conjunta de problemas em outras redes de relacionamentos sociais ou em outras cooperativas; (6) realizar uma pesquisa para verificar como acontece a internacionalização de empresas que não sejam classificadas como uma organização cooperativa, amparada pela teoria do Empreendedorismo

Internacional; (7) investigar o papel específico do *broker* na rede de relacionamentos sociais da Cooperativa Artisans Brasil.

Por fim, vale destacar que além desta pesquisa contribuir com o processo de formação de pesquisador do autor, proporcionou grande satisfação por contribuir com a construção do conhecimento em Administração, vinculando discussões específicas ligadas às Redes Sociais e Internacionalização.

6 REFERÊNCIAS

AHUJA, Gautam. Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, 2000.

ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDERSSON, Per; MATTSSON, Lars-Gunnar. Timming of Strategic Actions in Internationalization Processes Involving Intermediaries – A Network Perspective. **Industrial Marketing and Purchasing Group**. 2004. Disponível em: <http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4489> Acesso em 12 jul 2012.

ARTISANS Brasil. **Comércio Justo**. Disponível em: <<http://www.artisansbrasil.com.br/site/interna.php?id=2>> Acesso em 12 out 2012.

ARTISANS Brasil. **Página Inicial**. Disponível em: <<http://www.artisansbrasil.com.br>> Acesso em 29 out 2013.

ARTISANS Du Monde. Disponível em: <<http://www.artisansdumonde.org>> Acesso em: 12 out 2012.

AUGUSTO, Luciano. **Cachecol de Nova Esperança conquista a França**. Bonbe News. Disponível em: <<http://www.zoonews.com.br/noticias2/noticia.php?idnoticia=139702>> Acesso em 22 jul 2012.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgard. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio/jun, 2010.

BARBOSA, Fabio José. **A internacionalização do Grupo Gerdau: um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BELL, Jim; McNAUGHTON, Rod. “*Born global*” firms: a challenge to public policy in support of internationalization. **Marketing in a Global Economy Proceedings**, 2000. Disponível em: <<ftp://ns1.ystp.ac.ir/ystp/1/1/root/data/pdf/entrepreneurship/039.pdf>> Acesso em 31 dez 2012.

BONILHA, Maíra; SACHUK, Maria Iolanda. **Identidade e tecnologia social:** um estudo junto às artesãs da Vila Rural Esperança. Cadernos EBAPE, v. 9. n. 2, artigo 10, Rio de Janeiro, p. 412 – 437, jun/2011.

BONILHA, Maíra; SACHUK, Maria Iolanda. **Tecnologia Social e Políticas Públicas:** O caso do Projeto Seda Justa da Comunidade Vila Rural Esperança. Espacios. v. 33, n. 4, p. 47, 2012. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n01/123301202.html>> Acesso em 23 jul 2012.

BURT, Ronald S. The social structure of competition. *In:* NOHIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Ed.) **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston: Harvard School Press, 1992.

BURT, Ronald S. The network structure of social capital. *In:* SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. (Ed.) **Research in organizational behavior**, v. 22. Greenwich, CT: JAI, 2000.

BURT, Ronald S. **Structural holes versus network closure as social capital.** *In:* LIN, Nan; COOK, Karen E.; BURT, Ronald S. (Ed.). Social capital: theory and research. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

BURT, Ronald S. Bridge decay. **Social Networks**, v. 24, 2002.

BURT, Ronald S. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, 2004.

CALDAS, Patrícia Trindade; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Estratégias para internacionalização de empresas com atuação em redes:** um estudo exploratório em um consórcio de exportação no setor de confecções. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas. Ano 5, n. 3, p. 93-111, jul-set/2010.

CAMPOS, Teodoro Malta; LIMA, Edmilson de Oliveira; URBANAVICIUS JUNIOR, Vladas; ALVES, Danilo Vieira. **Internacionalização de micro e pequenas empresas:** um estudo de caso sobre a atuação do SEBRAE. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 36-50, jan/abr, 2011.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.** INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CASTILLA, Emilio J.; HWANG, Hokyū; GRANOVETTER, Ellen; GRANOVETTER, Mark. Social Networks in Silicon Valley. *In:* LEE, Chong Mon; MILLER, William F.; HANCOCK, Marguerite Gong; ROWEN, Henry S. (Ed.) The Silicon Valley Edge. Stanford: **Stanford University Press**, p. 218-247, 2000.

CAVALCANTI, Afonso de Souza. **Vilas Rurais do Paraná:** forma de assentamento em busca de um teto e de uma propriedade. Akrópolis, Umuarama, v. 9, n. 4, out/dez, 2001.

CHETTY, Sylvie; AGNDAL, Henrik. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 1-29, 2007.

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

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYRINO, Álvaro B.; BARCELLOS, Erika Penido. **Estratégia de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras**. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzales (orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DALMORO, Marlon. **Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora**. FACEP Pesquisa, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2008.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar [org.]. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIB, Luis Antonio da Rocha. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil**. Tese de doutorado. Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. In: 30º EnANPAD – Encontro Científico de Administração, Salvador/BA, set, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>> Acesso em 20 jan 2013.

DOCUMENTO base sobre Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário. 2006. Disponível em: <http://www.fbes.org.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=225&Itemid=11> Acesso em 12 out 2013.

EIDELCHTEIN, Cláudio; VASQUES, Enzo Fiorelli; SEGRE, German; GARCIA, Luzia; ASSIS, Marcelo Gonçalves de; REBONO, Maria; CINTI, Thadeu. **Manual Prático de Comércio Exterior**. SEGRE, German [org.] 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ELFRING, Tom; HULSINK, Willem. Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie-Formation in Emerging Organizations. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, 2007.

ERNEST & YOUNG TERCO. Quality in everything I do. **Brasil sustentável: Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014**. 2010. Disponível em: <http://www.ey.com/BR/pt/Issues/Brasil_Sustentavel_-_Copa_2014> Acesso em: 18 jun 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FELD, Scott L. Structural embeddedness and stability of interpersonal relations. **Social Networks**, v. 19, n. 1, p. 91-95, jan/1997.

FERNANDES, Kellen Cristina Campos; XAVIER, Karine Diniz; FIGUEIREDO, Reginaldo Santana. **O processo de internacionalização da Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano e o Desenvolvimento do Município de Rio Verde**. Conjuntura Econômica Goiana, n. 23, dez/2012.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artman, 2009.

FLIGSTEIN, Neil; DAUTER, Luke. The Sociology of Markets. **Annual Review of Sociology**. v. 33, p. 105-128, ago, 2007.

FLO – *Fairtrade Labelling Organizations International*. **O que é o Comércio Justo?** Uma Introdução à Certificação de Comércio Justo. 2006. Disponível em: <http://www.fairtrade.net/uploads/media/_Comercio_Justo_Modulo_1_O_que_e_Comercio_Justo.pdf> Acesso em 22 set 2013.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Saraiva, 1973.

GARCIA JUNIOR, João Berdu; MACHADO, Hilka Vier. **Capital social, Comércio Justo e Artesanato**: um estudo de caso. *In*: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGeT', 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/250_Capital%20Social,%20Artesanato%20e%20Comercio%20Justo.pdf> Acesso em 15 jun 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln de. **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. p. 301-323. *In*: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; [org.] Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo**. p. 116-146. *In*: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; [org.] Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Motivações e Alternativas. *In*: BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto (Org.). Internacionalização de Empresas Brasileira. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

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

GRANOVETTER, Mark. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GRANOVETTER, Mark. **Ação Econômica e Estrutura Social**: o problema da imersão. *Revista de Administração de Empresas*. v. 6, n. 1, art. 5, jan/jun, 2007.

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

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

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

JUSBRASIL. **Lei Rouanet n. 831/91, art. 18**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11501710/artigo-18-da-lei-n-8313-de-23-de-dezembro-de-1991>> Acesso em 30 out 2013.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MACIEL, Graccho Machado; LIMA, Leila Maria Moura. **Consórcios de Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTES, Ana Cristina Braga. **Redes Sociais e Empresas II**. Relatório 18. FGV-EAESP/GVPesquisa, 83 p., 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2890/P00330_1.pdf?sequence=1> Acesso em 27 jul 2012.

MARTES, Ana Cristina Braga; BULGACOV, Sérgio; NASCIMENTO, Mauricio Reinert do; GONÇALVES, Sandro A.; AUGUSTO, Paulo Mussi. **Apresentação**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 46, n. 3, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem**. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

McKETHER, Willie L.; GLUESING, Julia C.; RIOPELLE, Kenneth. From Interviews to Social Network Analysis: An Approach for Revealing Social Networks Embedded in Narrative Data. **Field Methods**, n. 21, v. 2, p. 154-180, maio, 2009.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 11 ed. São Paulo: Atlas: 2010.

MEYER, Bernardo; MEYER, Victor; MATOS, Joelma Martins. **Estratégias de Internacionalização: estudos de caso de empresas catarinenses**. REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 17-29, jan./abr, 2010.

MONTALDI, Mariana Squarizzi. **A internacionalização de negócios das Cooperativas: o caso Mondrgón**. In: V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo. Ribeirão Preto – SP: Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional, ago/2008.

MORATO, Marco Olívio. **Cooperativismo brasileiro é recorde nas exportações**. 14/05/2012. Disponível em: <<http://www.ano2012.coop.br/default.php?p=noticias.php&id=192>> Acesso em 15 dez 2012.

OGASAVARA, Mário Henrique; ARAÚJO, Antonia Lais Costa. **O Comércio Justo como Vantagem Competitiva no Processo de Internacionalização: Um Estudo de Caso da Justa Trama**. EnANPAD – XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, set/2011.

OVIATT, Benjamin M.; McDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 45-64, 1994.

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

PÁDUA, Oswaldo da Silva. **Bicho da Seda na Vila Rural**. EMATER: Unidade de Nova Esperança, 2002. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/complexo_da_seda/bicho_da_seda_rural.pdf> Acesso em: 13 jun 2012.

PARKER, B. **Evolução e revolução: da internacionalização à globalização**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PEREIRA, Marcelo Farid; GALETI, Naiara Avanço; UCHIDA, Karina Keiko; GARCIA, João Berdu. **Criação de sustentabilidade via princípios de comércio justo: o caso Artisans Brasil.** *A Economia em Revista*, v. 17, n. 2, p. 57 – 65, dez/2009.

POWELL, Walter W.; SMITH-DOERR, Laurel. Networks and Economic Life. *In*: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (org.) **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

REAGANS, Ray; McEVILY, Bill. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. **Administrative Science Quarterly**. v. 48, n. 2, 2003.

REIS, Iraci Ozéas dos. **Projeto Vilas Rurais**. *In*: FUJIWARA, Luis Mario; ALESSIO, Nelson Luiz Nouvel; SANTOS, Marta Ferreira [orgs.] 20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania/FGV/EAESP, 2008. Disponível em: <<http://www.eaespp.fgvsp.br/subportais/ceapg/Acervo%20Virtual/Cadernos/Experi%C3%A2ncias/1997/14%20-%20vilas.pdf>> Acesso em 10 jun 2012.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização**. *Revista de Administração*, v. 37, n. 1, p. 39-50, São Paulo, jan/mar, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RITOSSA, Claudia Monica; BULGACOV, Sergio. Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 3, p.187-212, 2009.

ROCHA, Angela da; ALMEIDA, Victor. **Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais**. *In*: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzales (orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, Cássia Marques da; MARÇAL, Rheider Abe; LIMA, Rosely Maria de. **Programa Vilas Rurais: um estudo de caso, Vila Rural Octávio de Campos Lima – Tamarana – Paraná**. XVII ENG – Encontro Nacional de Geógrafos. Belo Horizonte: UFMG – Campus Pampulha, 2012. Disponível em: <www.eng2012.org.br/trabalhos-completos> Acesso em 11 jun 2012.

ROLOW, Rafael; FLORIANI, Ricardo; AMAL, Mohamed. **Internacionalização e Redes de relacionamento como propulsores de inovações: Estudo de caso em empresa metalomecânica**. *Revista Alcance – eletrônica*, v. 18, n. 4, p. 466 – 480, out/dez, 2011.

ROPELATO, Márcio; FRONZA, Farlei; AMAL, Mohamed; SILVEIRA, Amelia. **Como é tratado o conceito de *born global* na literatura nacional da área de Administração? XII SEMEAD – Empreendedorismo e inovação**. FEA/USP, ago/2009. Disponível em: <http://www.ead.feaz.usp.br/semead/12semead/resultado/as_resumo.asp?cod_trabalho=552> Acesso em: 23 jul 2012.

RUZZIER, Mitja; HISRICH, Robert D.; ANTONCIC, Bostjan. SME internalization research: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

SCOTT, John. Social Network Analysis: A handbook by John Scott. p. 1-37 London: **Sage**, 2001.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Termo de referência SEBRAE para o comércio justo**. Série Documentos. Brasília: SEBRAE Nacional, 2005.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cooperativa**: série empreendimentos coletivos. Brasília: SEBRAE Nacional, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cooperativa de Nova Esperança vai vender artigos para a Copa de 2014**. 28/12/2010. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=36&cod=11202026&indice=11>> Acesso em: 16 jun 2012.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Renata Céli Moreira da; CHAUVEL, Marie Agnes; BERTRAND, Hélène. **Internacionalização de pequenas empresas**: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 76, p. 43-62, Jan-abr/2010.

SILVA, Diego Rafael de Moraes. **Internacionalização Born Global**: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais. *In: CODE – Conferência do Desenvolvimento – IPEA. Anais do I Circuito de debates acadêmicos...* São Paulo, 2011.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard. *Introducing Economic Sociology*. *In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (org.) The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: **Princeton University Press**, 2005.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. *In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. The sage handbook of qualitative research*. 3rd ed. London: SAGE, 2005.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como funcionam as coisas. Porto Alegre: Penso, 2011.

SWEDBERG, Richard. New economic sociology: what has been accomplished, what is ahead? **Acta Sociologica**. v. 40, 1997.

TALLMAN, Stephen; LINDQUIST, Karin Fladmoe. Internationalization, globalization, and capability-based strategy. **California Management Review**, v. 45, n.1, p. 116-135, 2002.

TIBÚRCIO, Breno Aragão; VALENTE, Ana Lucia E. F. **O comércio justo e solidário é alternativa para segmentos populacionais empobrecidos?** Estudo de caso em Território Kalunga (GO). RER – Revista de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 497-519, abr/jun 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly.** v. 42, n. 1, 1997.

VALE da Seda. Disponível em: <<http://www.valedaseda.org.br>> Acesso em: 06 ago 2012.

VERDU, Fabiane Cortez. **Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização:** um estudo na cidade de Maringá (PR). Tese de Doutorado. Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2010.

VERDU, Fabiane Cortez; BULGACOV, S. **A internacionalização de uma pequena empresa.** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 179-190, maio./ago. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. *In:* VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WFTO – WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION. **What is Fair Trade?** Disponível em: <http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1507&Itemid=293> Acesso em 30 dez 2012.

APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro de entrevista

1 Como aconteceu a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

- 1.1 Quais motivos (internos e externos) influenciaram a atuação no mercado externo?
- 1.2 Quais foram os fatores considerados para a escolha do(s) país(es) para atuação internacional da Cooperativa?
- 1.3 Quais informações e conhecimentos foram necessários sobre o(s) novo(s) mercado(s)?
- 1.4 A internacionalização da Cooperativa ocorreu em quanto tempo após a sua fundação?
- 1.5 Qual a relação entre a filosofia do comércio justo e a decisão de exportação de produtos artesanais?
- 1.6 Descreva o processo de exportação utilizado pela cooperativa para o ingresso no mercado internacional.

Pontos a observar:

- O que levou a Cooperativa a atuar no mercado internacional.
- Como foi a escolha do(s) país(es) – quais critérios foram levados em consideração.
- O(s) país(es) em que a Cooperativa atua internacionalmente.
- Se as informações sobre o mercado externo decorreram de uma rede de relacionamentos.
- Se o dirigente da Cooperativa tinha experiência internacional.
- Se a cooperativa atendeu ao mercado doméstico antes de atuar no mercado externo.
- Se o(s) mercado(s) atendido(s) é (são) parecido (s) culturalmente com o Brasil.
- Verificar se existe relação entre produção artesanal/comércio justo/internacionalização.
- Quais os produtos desenvolvidos pela Cooperativa são direcionados ao mercado externo.
- Qual a estratégia de exportação adotada pela Cooperativa: exportação indireta – com o apoio de intermediários (agentes ou distribuidores do país de origem, como uma empresa exportadora, uma *trading company* ou um agente de exportação); exportação cooperada – estabelecendo acordos com um parceiro, para uso de sua rede de distribuição e maior controle sobre suas operações no mercado de destino (formação de cooperativas e consórcios); e, exportação direta – estabelecendo escritórios próprios, filiais, subsidiárias ou distribuidores independentes no exterior (o que possibilita total controle sobre suas atividades internacionais).
- Como são distribuídos os valores (pagamento) aos integrantes que interagem em todas as etapas do processo de internacionalização.
- Se a internacionalização proporcionou um aumento das competências essenciais das artesãs.
- Quais os principais resultados, em termos de desempenho, que a cooperativa obteve com a internacionalização.
- Se a atuação internacional proporcionou vantagens competitivas para a Cooperativa.

2 Como os relacionamentos em rede (contatos) influenciaram o processo de internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

- 2.1 Quais pessoas/organizações foram importantes na internacionalização da Cooperativa?
- 2.2 Para cada relação que julga importante, é possível dizer se este contato é frequente ou esporádico? Se ele possibilita o acesso a informações/recursos ou somente o acesso a informações? Se ele proporcionam confiança, troca de informações e resolução conjunta de problemas ou somente motivam a ação, a busca do lucro e evitam situações de barganha?
- 2.3 A atuação internacional da cooperativa depende destas pessoas/organizações que se destacam como importantes?

Pontos a observar:

- Como foi constituída a rede de relacionamentos da Cooperativa.
- Se a rede – em sua maioria – é constituída por pessoas ou organizações.
- Se os relacionamentos influenciaram nos estágios iniciais de internacionalização da Cooperativa e se ainda influenciam.
- A intensidade dos relacionamentos: laço forte/fraco; direto/indireto; imerso/de mercado.
- Se a Cooperativa conseguiria se estabelecer no mercado externo sem a existência da rede.
- Se o incremento de vantagem competitiva foi possibilitado pela internacionalização ou pela interação com a rede de relacionamentos.
- Os atores que fazem parte da rede, evidenciando a centralidade e periferia da rede social.
- A influência da rede de relacionamentos da Cooperativa na continuidade de seu processo de internacionalização.
- Como é estruturada a rede de relacionamentos e a dependência entre as pessoas e/ou organizações, para evidenciar a rede em sua totalidade.

3 Quais foram os fatores que dificultaram a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

Pontos a observar:

- Se nos estágios iniciais da internacionalização, houve condições e/ou fatores que dificultaram as operações da Cooperativa Artisans Brasil.

4 Quais foram os fatores que incentivaram a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

Pontos a observar:

- Se nos estágios iniciais da internacionalização, houve condições e/ou fatores que incentivaram as operações da Cooperativa Artisans Brasil.

5 Quais foram os fatores que facilitaram a internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil?

Pontos a observar:

- Se nos estágios iniciais da internacionalização, houve condições e/ou fatores que facilitaram as operações da Cooperativa Artisans Brasil.

6 Para a continuidade de minha pesquisa, quais são as pessoas ou organizações que julga ser importante entrevistar?

7 Perfil do respondente

7.1 Nome:

7.2 Cargo/atividade que desempenha:

7.3 Tempo de trabalho na organização:

7.4 Grau de instrução:

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Duração: início _____ término _____

Apêndice II – Detalhamento da coleta de dados

Apresenta-se, a seguir, o detalhamento da coleta de dados da pesquisa, por meio da técnica metodológica *snowball*:

Quando da definição da pesquisa, houve um encontro entre o pesquisador e o Coordenador do Projeto Seda Justa no dia 12/04/2012, que perdurou por mais de duas horas em conversa informal, abordando temas ligados à Cooperativa Artisans Brasil. Posterior a este momento, o Coordenador do Projeto encaminhou artigos científicos publicados sobre a Cooperativa para maior conhecimento do caso em questão. Quatorze meses depois, chegou o momento de realização das entrevistas semiestruturadas desta pesquisa, entrou-se em contato para o agendamento do melhor dia e horário. Assim, a entrevista foi realizada com o Coordenador do Projeto Seda Justa e Presidente do Instituto Vale da Seda (E1), no dia 18/06/2013 nas dependências do Instituto Vale da Seda, em Maringá – PR e compreendeu 1:28:09 horas de entrevista gravada mais 1:30:00 horas de conversa informal. Nesta ocasião, o entrevistado falou sobre a constituição da Cooperativa; os acordos estabelecidos no Brasil e na França; os fatores considerados para a escolha do país e a trajetória de internacionalização; bem como a exploração do comércio justo no exterior e do Desenvolvimento Regional Sustentável no Brasil; além das estratégias para o futuro da Cooperativa Artisans Brasil.

Em visita à Vila Rural Esperança, em Nova Esperança – PR, no dia 19/06/2013 foi realizada uma entrevista com a Presidente da Cooperativa Artisans Brasil (E2), com duração de 00:23:38 horas, na qual a Presidente abordou a história da Cooperativa, desde a sua fundação, passando pela configuração de Associação dos Moradores da Vila Rural Esperança até o formato atual de Cooperativa de Produtores de Artesanato de Seda, bem como todas as informações relevantes sobre o estudo de caso em questão, de modo que enfatizou o prêmio recebido pela FECOMÉRCIO, que garantiu o direito da Cooperativa de participar com estandes nas doze cidades-sede onde acontecerão os Jogos da Copa do Mundo de 2014, para a comercialização dos produtos artesanais da Cooperativa.

Ainda na Vila Rural Esperança, no mesmo dia (19/06/2013) foi realizada a entrevista com a Vice-presidente da Cooperativa (E3), com duração de 00:49:39 horas, que além de abordar os mesmos pontos que a Presidente, acrescentou em sua fala aspectos relacionados à atuação internacional da Cooperativa, ao desenvolvimento do *website* e aos parceiros do negócio.

A próxima entrevista aconteceu no dia 01/07/2013 com a voluntária da loja francesa de *Mulhouse* da rede Artisans Du Monde (E4). A entrevistada conhece o Brasil e a

Cooperativa, pois além de cursar Mestrado em Agronomia e Qualidade de Negócios no Brasil, veio ao país especialmente para o credenciamento da Cooperativa na rede francesa de lojas Artisans Du Monde. A entrevista foi realizada por telefone, em discagem direta internacional, com 1:00:46 horas de gravação. Em função da diferença do idioma, a entrevistada solicitou que após a transcrição a entrevista fosse encaminhada por *e-mail* para a averiguação de que a linguagem não havia prejudicado as informações. Deste modo, foi encaminhado o arquivo da entrevista ao *e-mail* da entrevistada para observação de consonância entre o que foi informado por ela e o que foi transcrito pelo pesquisador.

Na entrevista com a E4, a entrevistada falou da relação existente com o entrevistado E1 no Brasil, destacando aspectos que os configuram como intermediadores da rede de relacionamentos sociais. Além disso, destacou aspectos inerentes ao início das atividades de internacionalização da Cooperativa Artisans Brasil, das informações necessárias sobre os dois países e sobre a rede de lojas Artisans Du Monde, da França, bem como a relevância das pessoas e do comércio justo como base para todo este processo. Ademais, abordou sobre o processo de compras da Central de Compras da rede Artisans Du Monde (*Solidar Monde*) e sobre a crise econômica que se estabeleceu na Europa em 2008 e que dificultou a continuidade das exportações da Cooperativa Artisans Brasil.

Voltando a entrevistar os atores sociais brasileiros, a próxima entrevista aconteceu nas dependências do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) de Nova Esperança, no dia 23/07/2013, com o Extensionista Municipal da Sericicultura da EMATER e Gerente da Câmara Técnica da Sericicultura do Estado do Paraná (E5), que trabalha há 38 anos na instituição. Na entrevista, que durou 00:34:50 horas, o entrevistado abordou a relação existente entre a EMATER e a Cooperativa, bem como informações relacionadas à ideia que levou à criação da Associação dos Moradores da Vila Rural Esperança e, posteriormente, à consolidação desta Associação no formato de Cooperativa. Neste sentido, muitos aspectos relacionados à rede de relacionamentos sociais pôde ser constatada, bem como os incentivos existentes à favor das artesãs e da Cooperativa.

No dia seguinte (24/07/2013) foi entrevistado um ator social que na época de constituição da Cooperativa era Secretário da Agricultura do Município de Nova Esperança (2008) e Vice-prefeito do mesmo Município na gestão 2009-2012 (E6). A entrevista aconteceu no escritório de sua atual empresa e durou 00:13:58 horas gravadas. Nesta ocasião, o entrevistado destacou o propósito da Prefeitura Municipal de Nova Esperança e da Secretaria de Agricultura nesta empreitada – como o estabelecimento das parcerias entre o empreendedor (E1) e a Universidade Estadual de Maringá para o desenvolvimento de um

projeto de viabilidade social e econômica para a Vila Rural Esperança. Além disso, o entrevistado falou dos motivos que incentivaram a internacionalização, bem como os fatores que facilitaram e dificultaram todo o processo.

No dia 25/07/2013 a próxima entrevistada (E7) era a Presidente do Programa do Voluntariado Paranaense (PROVOPAR), na gestão municipal 2009-2012, e atualmente é uma das artesãs da Cooperativa Artisans Brasil. A entrevista durou 00:38:22 e aconteceu nas dependências da Faculdade do Noroeste Paranaense, em Nova Esperança – PR, por sugestão da entrevistada. A entrevistada falou da confiança que as artesãs têm na pessoa dela, que além de participar como artesã, ajuda em tudo o que é necessário para a ampliação dos negócios da Cooperativa. Além da confiança, falou da importância dos cursos oferecidos pela PROVOPAR para o desenvolvimento das competências individuais de cada cooperada no início das atividades; do comércio justo; do DRS e da importância da inclusão da Cooperativa Artisans Brasil na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil.

No mesmo dia (25/07/2013), horas depois, aconteceu a entrevista com o Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil (E8), que durou 00:09:23 horas e o entrevistado falou da relação existente entre a Cooperativa e o Banco do Brasil, ostentando o foco do Banco do Brasil em valorizar iniciativas que atendam aos preceitos do DRS como forma de manifestação cultural e de divulgação dos produtos e do artesanato regional.

A próxima entrevista aconteceu no dia 27/08/2013, com duração de 00:26:57 horas, com o Zootecnista e Proprietário da empresa O Casulo Feliz (E9). O entrevistado falou do início do projeto, destacando os atores envolvidos e as atividades desenvolvidas, com foco na explicitação da confiança existente em todas as etapas e entre todos os atores sociais envolvidos neste projeto. Falou da importância da união das pessoas em torno do projeto da Cooperativa, da exploração do comércio justo, do foco no DRS e da participação da Cooperativa na Copa de 2014, como uma das organizações que foi selecionada para atuação e está credenciada a comercializar seus produtos artesanais nas 12 cidades-sede onde acontecerão os jogos mundiais. Além destes aspectos, falou da importância de levar o nome de organizações brasileiras, da seda e dos produtos derivados para todo o mundo.

Horas depois, no mesmo dia (27/08/2013) foi entrevistado o Professor da Universidade Estadual de Maringá e Coordenador Estratégico da Incubadora Tecnológica de Maringá (E10), que durou 00:21:09 horas, no qual o entrevistado descreveu exatamente como aconteceu a constituição da Cooperativa dos Produtores de Artesanato de Seda, destacando as iniciativas e os atores sociais envolvidos, bem como a criação de um produto para atender as demandas das lojas da rede Artisans Du Monde, que fez a Cooperativa iniciar suas atividades

no mercado internacional. Além disso, falou do desenvolvimento do projeto e da captação de recursos, que fez com que a ideia pudesse ser implementada. Posteriormente, destacou a relevância da confiança existente entre as pessoas em todos os eixos deste projeto e da exploração do comércio justo para fomentar as atividades internacionais. Em seguida, destacou a inversão de atuação internacional para atuação nacional, dada a crise econômica de 2008 na Europa e a exploração do DRS no Brasil, que possibilitou à Cooperativa Artisans Brasil a continuidade de seu processo de produção artesanal. Terminou a entrevista ressaltando a relevância social do projeto, em função da inclusão social e da sustentabilidade da Cooperativa e das artesãs que dela fazem parte.

No mês de setembro, especificamente no dia 05/09/2013, aconteceu a entrevista com o Diretor da Fiação de Seda Bratac S/A (E11), realizada por telefone e com duração de 00:11:52 horas gravadas. O entrevistado falou do envolvimento da empresa com a Cooperativa e do comprometimento com o Projeto Seda Justa, onde algumas artesãs já eram parceiras da empresa por desenvolverem as atividades de plantio de amora e criação do bicho-da-seda em suas áreas rurais. Um dos aspectos abordados na entrevista está atrelado à questão da confiança, dado o fato de que o recebimento pelo fornecimento do casulo de seda se dá ao final do processo de comercialização dos produtos artesanais comercializados pelas artesãs.

No dia 13/09/2013, foi entrevistada uma das artesãs (E12) que não ocupa nenhuma posição administrativa na Cooperativa, mas cujo nome fora mencionado por seu comprometimento e envolvimento com a filosofia da cooperativa em questão. A entrevista durou 00:09:20 horas e foi realizada em sua residência, na Vila Rural Esperança, em Nova Esperança – PR. A artesã destacou aspectos relacionados à motivação das mulheres desde a proposta de criação da Cooperativa, que além de garantir incrementos financeiros, iria orgulhar as mulheres por que seus produtos seriam utilizados pelas francesas. Falou da produção dos cachecóis para a Copa de 2014 e de como funciona todo o processo de produção, desde a distribuição da linha de seda até a venda e recebimento pelos produtos artesanais produzidos. Além disso, destacou a ajuda da neta da vice-presidente da Cooperativa, que está contribuindo grandemente como voluntária, com os cuidados do *website* – loja virtual da Cooperativa Artisans Brasil.

Em função da técnica *snowball*, com o aparecimento do nome de outra pessoa que contribui com a Cooperativa, o pesquisador foi até a casa da vice-presidente da cooperativa (no mesmo dia – 13/09/2013) para agendar uma entrevista com sua neta. Chegando lá, a neta – que hoje é voluntária da Cooperativa Artisans Brasil (E13) – estava presente e se propôs a responder a entrevista naquele momento. Assim, na entrevista que durou 00:14:01 horas, a

voluntária falou de seu conhecimento sobre a Cooperativa desde o início, quando acompanhava as atividades e reportagens da avó que circulavam na mídia local e de sua efetiva participação como voluntária na loja virtual – *website* da Cooperativa Artisans Brasil. Além disso, descreveu como acontece o processo de etiquetagem dos produtos e de como é o pagamento pelos produtos vendidos, bem como das etiquetas com selo holográfico que estão sendo desenvolvidas para os produtos que serão comercializados na Copa do Mundo de 2014. Com a entrevistada E13 houve a delimitação das fronteiras da rede social da Cooperativa Artisans Brasil, dado o fato de que houve a saturação dos nomes dos atores sociais envolvidos desde o início das atividades da Cooperativa e dos nomes que se envolveram com o passar do tempo.