

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDES DE EMPRESAS:  
O CASO DOS EXPORTADORES BRASILEIROS DE FRANGOS  
HALAL PARA O ORIENTE MÉDIO**

**LEANDRO JANUARIO DE SOUZA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para  
a obtenção do título de Mestre em Administração.

**SÃO PAULO  
2015**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDES DE EMPRESAS:  
O CASO DOS EXPORTADORES BRASILEIROS DE FRANGOS  
HALAL PARA O ORIENTE MÉDIO**

**LEANDRO JANUARIO DE SOUZA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau

Linha de Pesquisa: Gestão em Redes de Negócios

**SÃO PAULO  
2015**

Souza, Leandro Januario de.

Transferência de conhecimento em redes de empresas: o caso dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* para o Oriente Médio / Leandro Januario de Souza. - 2015.

173 f.: il. color + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2015.

Área de Concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau.

1. Transferência de conhecimento. 2. Conhecimento tácito e explícito. 3. Redes de empresas. 4. Exportadores de frangos. 5. Alimentos *Halal*. I. Macau, Flávio Romero (orientador). II. Título.

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDES DE EMPRESAS:  
O CASO DOS EXPORTADORES BRASILEIROS DE FRANGOS  
HALAL PARA O ORIENTE MÉDIO**

**LEANDRO JANUARIO DE SOUZA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Flávio Romero Macau  
Universidade Paulista – UNIP

---

Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado  
Universidade Paulista – UNIP

---

Prof. Dr. Rogerio Cerávolo Calia  
Universidade de São Paulo - USP

## **DEDICATÓRIA**

Dedico à minha mãe, por sempre estar presente na minha vida, apoiar-me em momentos difíceis. Sem você jamais seria um ser humano dedicado e determinado. Tudo o que sou é reflexo da sua grande capacidade materna. Você provou que mesmo com limitações físicas podemos lutar, lutar, lutar e quem sabe prosperar...

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Flávio Romero Macau, pelos ensinamentos teóricos e metodológicos conferidos ao longo do desenvolvimento e conclusão desta pesquisa, e pelo direcionamento sempre respeitoso.

Ao meu orientador da iniciação científica, Prof. Dr. Sérgio Luis Ignácio de Oliveira, da Universidade Anhembi Morumbi, por ter outrora me motivado e aberto o caminho para um dia ser um acadêmico e pesquisador.

Aos professores Dr. Ademir Antonio Ferreira e Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha, pelos apontamentos e sugestões no exame de qualificação.

Aos professores do Programa de Mestrado da Universidade Paulista-UNIP.

À Marcia Nunes e, mais recentemente, à Aline Nascimento, pela seriedade e ajuda na operacionalização dos processos burocráticos do Programa.

Aos amigos de jornada, Walter, Ricardo, Nilson, Telmo, Victor e demais que ao longo do caminho conheci.

Ao Nawfal Alssabak, não apenas pela jornada no Mestrado, mas pela ajuda durante os últimos meses.

Às empresas e entidades participantes da pesquisa empírica.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo subsídio das taxas escolares e por ajudar-me a sobreviver durante o Mestrado.

*Somos como mourões de cerca: só nos sustentamos em pé porque estamos ligados uns aos outros (CÂNDIDO PORTINARI, s/d).*

## RESUMO

A produção de bens em conformidade com as exigências dos compradores em relação à qualidade, custo e tempo é um dos desafios das organizações atuais. E, uma das maneiras de atender às exigências e expectativas dos compradores é explorar a capacidade de criação e transmissão de conhecimento organizacional. Nesta pesquisa compreende-se o conhecimento organizacional como uma experiência compartilhada por indivíduos, transformada e amplificada pela organização e entre organizações. O presente estudo objetivou analisar como se dá a transferência de conhecimento em uma rede de empresas exportadoras de frango para o Oriente Médio. Entende-se que redes de empresas são grupos de organizações que atuam em conjunto para alcançar seus objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo. Concluiu-se que na rede, unidade de análise, há difusão de dois tipos de conhecimento, o religioso e o técnico. O conhecimento técnico se refere àquele utilizado durante o processo de produção, armazenamento, distribuição e comercialização. O conhecimento religioso, por sua vez, refere-se ao conhecimento teológico do islamismo, dogmas, regras e interpretações contidas no Alcorão. A transferência do conhecimento religioso não é restrita aos atores muçulmanos, pois transborda para outras partes envolvidas, como frigoríficos exportadores, entidades governamentais, câmaras de comércio e a federação dos produtores e exportadores. Isso ocorre porque todos os atores envolvidos aprendem sobre os procedimentos e regras religiosas envolvidas no processamento de alimentos *Halal* e sobre seu significado e importância para a comunidade muçulmana. O conhecimento técnico transmitido na rede está associado à disseminação da eficiência operacional e melhores práticas de produção. Para chegar a essas considerações, o percurso metodológico envolveu uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com estratégia de pesquisa estudo de caso. As evidências empíricas foram coletadas em entrevistas semiestruturadas, observação não participante, fotografias, vídeos e documentos. Para a análise dos dados utilizaram-se o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) e a codificação teórica.

**Palavras-chave:** Transferência de conhecimento. Conhecimento tácito e explícito. Redes de empresas. Exportadores de frangos. Alimentos *Halal*.



## ABSTRACT

The production of goods in conformity with the demands of buyers, regarding quality, cost and time, is one of the challenges that companies face today. And one way to meet the requirements and expectations of buyers is to explore the creation and transmission capacity of the organization knowledge. In this research organizational knowledge is understood as an experience shared by individuals, transformed and amplified by the organization and in the relation between organizations. This study aimed to analyze how knowledge transfer occurs in a network of chicken exporters to the Middle East. It is understood that this company networks are groups of organizations working together to achieve their individual objectives as well as the collective objectives of the group. The conclusion we reached is that in this network, the analysis unity, the diffusion of two types of knowledge occurs: religious and technical. Technical knowledge refers to the one utilized during the process of production, storage, distribution and commercialization. Religious knowledge, on the other hand, refers to theological knowledge of Islam, its dogmas, rules and interpretations *vis-a-vis* the Quran. Religious knowledge transfer isn't restricted to the Muslim actors, spilling over to other actors involved, such as the exporting slaughterhouses, government entities, chambers of commerce and producer's and exporter's associations. This happens because all the parts involved learn about religious procedures and rules regarding the production of Halal food, as well as its meaning and importance to the Muslim community. Technical knowledge transfer in the network is associated with operational efficiency and development of production practices. To reach these conclusions the methodological procedure used involved a qualitative research, of exploratory and descriptive nature, using case study as a research strategy. Empirical evidences were collected through semi-structured interviews, non-participant observation, photographs, videos and documents. For data analysis we utilized 'Collective Subject Discourse' and theoretical codification.

**Key Words:** Knowledge transfer. Tacit and explicit knowledge. Business networks. Chicken exporters. *Halal* food.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. <i>Framework</i> SECI.....	31
Figura 2. Delimitação da pesquisa.....	38
Figura 3. Desenho de pesquisa.....	41
Figura 4. Processo de análise dos dados observacionais.....	51
Figura 5. Processo da análise documental.....	53
Figura 6. Mapa da rede dos exportadores de frangos <i>Halal</i> .....	58
Figura 7. Estágio de atordoamento.....	100
Figura 8. Abate <i>Halal</i> .....	101
Figura 9. Divulgação dos alimentos <i>Halal</i> do Brasil.....	106
Figura 10. <i>Halal</i> na avicultura brasileira.....	107
Figura 11. Relações políticas nos negócios <i>Halal</i> .....	107
Figura 12. Ações de aproximação com importadores do Oriente Médio.....	109
Figura 13. Modificação dos mecanismos tradicionais de produção.....	111
Figura 14. Higiene e condições sanitárias.....	111
Gráfico 1. Exportações brasileiras de frango (em mil toneladas).....	108

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Produção brasileira em gestão do conhecimento.....	25
Tabela 2. Países importadores da região do Oriente Médio .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perguntas sobre redes de empresas.....	21
Quadro 2. Definição do <i>constructo</i> conhecimento organizacional.....	26
Quadro 3. Perguntas sobre a transferência de conhecimento .....	29
Quadro 4. Perguntas sobre técnicas de transferência de conhecimento .....	36
Quadro 5. Produção acadêmica em gestão do conhecimento e redes .....	38
Quadro 6. Participantes da pesquisa empírica.....	44
Quadro 7. Produção acadêmica com o método DSC.....	48
Quadro 8. Operacionalização do DSC .....	49
Quadro 9. Síntese da aplicação do DSC.....	59
Quadro 10. Percurso metodológico da análise dos dados observacionais .....	93
Quadro 11. Percurso metodológico da análise dos dados visuais. ....	97
Quadro 12. Síntese da confluência das evidências empíricas .....	116

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COPs	Comunidades de Prática
DSC	Discurso do Sujeito Coletivo
<i>EBSCO</i>	<i>Ebsco Information Service</i>
<i>JSTOR</i>	<i>Journal Storage</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<i>PROQUEST</i>	<i>ProQuest Information and Learning</i>
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAM	Revista de Administração Mackenzie
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da USP
REAd	Revista Eletrônica de Administração
<i>SCIELO</i>	<i>Scientific Eletronic Library On-line</i>
SIF	Serviço de Inspeção Federal
<i>SPELL</i>	<i>Scientific Periodicals Eletronics Library</i>
UBABEF	União Brasileira de Avicultura

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1. Justificativa.....	16
1.2. Metodologia.....	17
1.3. Estrutura da dissertação .....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1. Redes empresas .....	19
2.2. Literatura de gestão do conhecimento .....	22
2.2.1. Conhecimento organizacional .....	24
2.2.2. Dimensões da gestão do conhecimento .....	27
2.3. Transferência de conhecimento .....	28
2.4. Conhecimento tácito e explícito .....	30
2.4.1. Técnicas de transferência de conhecimento tácito e explícito .....	33
<b>3. ABORDAGEM METODOLÓGICA .....</b>	<b>37</b>
3.1. Delimitação da pesquisa .....	37
3.2. Problema de pesquisa.....	39
3.3. Objetivos .....	39
3.4. Proposições do estudo.....	40
3.5. Método da pesquisa.....	40
3.6. Tipologia da pesquisa .....	41
3.7. Estratégia da pesquisa.....	42
3.8. Técnicas de coleta de evidências .....	43
3.8.1. Entrevistas semiestruturadas .....	44
3.8.2. Observação não participante .....	45
3.8.3. Dados visuais.....	46
3.8.4. Documentos .....	47
3.9. Método de análise das entrevistas semiestruturadas.....	48
3.10. Método de análise da observação não participante .....	51
3.11. Método de análise dos dados visuais.....	52
3.12. Método de análise documental .....	52
<b>4. PESQUISA EMPÍRICA .....</b>	<b>54</b>
4.1. Produção e exportação de aves no Brasil.....	54

4.2.	Nomenclatura <i>Halal</i> .....	55
4.2.1.	Negócios <i>Halal</i> .....	55
4.2.2.	Processo do abate <i>Halal</i> .....	57
4.2.3.	Rede do frango <i>Halal</i> .....	57
4.3.	Análise das entrevistas semiestruturadas .....	59
4.4.	Análise da observação não participante.....	92
4.5.	Análise dos dados visuais .....	97
4.6.	Análise dos documentos .....	105
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO.</b> .....	<b>116</b>
5.1.	Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas.....	116
5.2.	Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento .....	117
5.3.	Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e <i>Storytelling</i> .....	118
5.4.	Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, <i>e-mail</i> e <i>intranets</i> .....	119
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>121</b>
6.1.	Contribuições teóricas.....	126
6.2.	Contribuições metodológicas .....	127
6.3.	Contribuições gerenciais .....	127
6.4.	Limitações do estudo .....	128
6.5.	Agenda para futuros estudos .....	128
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>130</b>
	<b>Apêndice I.</b> Resultado consolidado das bases <i>EBSCO</i> , <i>JSTOR</i> E <i>SPELL</i> no campo de gestão do conhecimento .....	<b>143</b>
	<b>Apêndice II.</b> Protocolo do estudo de caso .....	<b>150</b>
	<b>Apêndice III.</b> Roteiro das entrevistas semiestruturadas .....	<b>152</b>
	<b>Apêndice IV.</b> Relação dos participantes da rede dos exportadores brasileiros de frangos <i>Halal</i> ao Oriente Médio.....	<b>154</b>
	<b>Anexo I.</b> Diretório grupo de pesquisa da rede dos exportadores brasileiros de frangos <i>Halal</i> ao Oriente Médio.....	<b>156</b>
	<b>Anexo II.</b> Matéria Revista PIB - Mercados/NEGÓCIOS DAS ARÁBIAS .....	<b>157</b>

<b>Anexo III.</b>	Release do centro islâmico .....	158
<b>Anexo IV.</b>	Release do centro islâmico .....	159
<b>Anexo V.</b>	Release Halal Expo.....	160
<b>Anexo VI.</b>	Release Halal.....	161
<b>Anexo VII.</b>	Certificado de abate Halal I.....	162
<b>Anexo VIII.</b>	Certificado de abate Halal II .....	163
<b>Anexo IX.</b>	Certificado sanitário do Sistema de Inspeção Federal.....	164
<b>Anexo X.</b>	Diploma de participação em COPs I .....	165
<b>Anexo XI.</b>	Diploma de participação em COPs II .....	166
<b>Anexo XII.</b>	Diploma de participação em COPs III .....	167
<b>Anexo XIII.</b>	Diploma de participação em COPs IV .....	168
<b>Anexo XIV.</b>	Diploma de participação em COPs V .....	169
<b>Anexo XV.</b>	Diploma de participação em COPs VI .....	170
<b>Anexo XVI.</b>	Diploma de participação em COPs VII .....	171



## 1. INTRODUÇÃO

Um dos desafios das organizações contemporâneas é a produção de bens que atendam a determinados pré-requisitos designados pelos clientes (e.g. qualidade, custo, tempo), e que satisfaçam suas necessidades (e.g. básicas e supérfluas) (CHIAVENATO, 2003). Uma das maneiras para as organizações acessarem novos mercados, atendendo às exigências e expectativas dos compradores, é explorar sua capacidade de criação e transmissão de conhecimento (CONNER e PRAHALAD, 1996; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Um dos primeiros acadêmicos a tratar do conhecimento foi Polanyi (1962; 1966), que afirmava que o conhecimento tácito emergia das ações e emoções humanas. Em estudos organizacionais, o conhecimento passou a ser discutido pelos acadêmicos com maior intensidade e pesquisado empiricamente a partir da década de 1990 (e.g. NONAKA, 1991; DRUCKER, 1993; NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Uma das ideias defendidas era de que o conhecimento emergia a partir da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos (NONAKA, 1994). Acreditava-se que o conhecimento não estava presente apenas nos documentos, sistemas de informação ou processos das organizações, mas nas práticas das redes e na experiência acumulada pelas pessoas dentro dessas redes (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

É um processo natural interligar o conceito de redes à gestão do conhecimento, que pressupõe um processo coletivo e de natureza interativa (FRANCO e BARBEIRA, 2009). Pesquisadores como Cross et al. (2001) identificaram e mapearam os fluxos de informações essenciais para melhorar a transferência de conhecimento em uma rede.

As transformações da sociedade e das organizações suscitam inquietudes, e autores como Castells e Cardoso (2005) discorrem sobre a influência do acesso facilitado a ferramentas de construção do conhecimento, à tecnologia e à comunicação, estreitando a inter-relação entre grupos sociais. Para os autores, as redes moldam, conforme seus interesses e motivações comuns, a construção do conhecimento no mundo contemporâneo. Tem-se nesse caso o advento de uma sociedade em rede, caracterizada por uma nova economia, centrada na capacidade das empresas em gerar conhecimento a partir de redes sociais (CASTELLS, 2000; CASTELLS e CARDOSO, 2005).

A transferência de conhecimento é um dos elementos centrais para as organizações na era da sociedade em rede (CASTELLS, 2000). Ela pode ser estudada pelo pressuposto de que o conhecimento emerge de um indivíduo, amplia-se pela interação entre as pessoas (socialização do conhecimento), passa para o nível das organizações e difunde-se pelas relações interorganizacionais (TAKEUCHI, 2001).

É um desafio estudar o conhecimento organizacional, especialmente a transferência em redes de empresas (INKPEN e TSANG, 2005), nas quais predominam estudos de concepção positivista (SILVA, 2005; STACKE, 2008; GONZALES, 2009). Quando se estudam redes, em que o cerne está nas relações, o fenômeno não pode ser totalmente apreendido por uma ótica reducionista, comum nesses trabalhos quantitativos (GIGLIO e HERNANDES, 2012).

A presente pesquisa concentra-se nas relações entre organizações entrelaçadas em uma rede de exportação de frangos para o Oriente Médio, especialmente na captura das trocas de conhecimento entre os atores. A importância de ver uma empresa como parte de uma rede, analisada pelos aspectos formais e informais, encontra no trabalho de Nohria (1992) grande contribuição.

As redes atuam como canal para a movimentação do conhecimento, pois facilitam a transferência de conhecimento de uma organização para outra (INKPEN e TSANG, 2005). A capacidade das organizações inseridas em redes de compartilhar conhecimento é discutida no campo dos estudos organizacionais no Brasil (e.g. BALESTRIN, 2005; SILVA, 2005; CUNHA, 2006). Predomina em redes de empresas o trabalho conjunto entre os atores para alcançar objetivos comuns, distinguindo-se das relações de mercado (em que prevalecem trocas econômicas) ou das relações hierárquicas (em que prevalecem relações de poder) (TURETA e LIMA, 2011).

Considerando o fenômeno das redes e a questão da transferência de conhecimento, o problema de pesquisa está relacionado ao modo como se dá a transferência de conhecimento em uma rede de exportadores de frangos para o Oriente Médio.

### 1.1. Justificativa

A escolha teórica é relevante, em decorrência das pesquisas acerca da transferência de conhecimento. No levantamento bibliográfico na base *EBSCO (Ebsco Information Service)*, com as palavras-chave combinadas *Business Networks and Knowledge Transfer*, foram encontrados 81 indicações de artigos, nos periódicos *Journal of Management Studies*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Industrial Marketing Management*, *Entrepreneurship & Regional Development*, *Academy of Management Journal* e *Organization Studies*. Na base *JSTOR (Journal Storage)* foram 54 artigos, nos periódicos *Public Administration Review*, *Innovation Policy and the Economy*, *California Management Review*, *The Journal of Business*, *Academy Management Review*, *Journal of Consumer Research*. Na base *PROQUEST (ProQuest Information and Learning)* foram 2.243 artigos, nos periódicos *Journal of Knowledge Management*, *Knowledge and Process Management*, *The Learning Organization*, *Management Decision*, *Management International Review*, *European Journal of Innovation Management*, *Organization Science*, *Business Process Management Journal*, *MIT Sloan Management Review*, *Competitiveness Review*, *Journal of the Operational Research Society*, *Management Science*, *MIS Quarterly*, *Asia Pacific Journal of Management*, *Baltic Journal of Management*, *Supply Chain Management*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Portanto, há relevância na combinação dos tópicos redes de empresas e transferência do conhecimento. A pesquisa se justifica, ainda, com base em trabalhos como o de Avelar, Vieira e Santos (2011), que mostram a intensidade do estudo da gestão do conhecimento na última década no Brasil, indicando que ainda há espaço no campo de pesquisa. Retomar o tema, em virtude da importância do conhecimento para a manutenção da estrutura social característica do mundo contemporâneo, é motivador para esta pesquisa.

A escolha prática é relevante pela participação significativa do frango nas exportações do país. O Brasil é um dos países que se destacam no comércio com a região do Oriente Médio, sobretudo na exportação de produtos *Halal* para o mercado muçulmano. No caso do mercado de frangos, o salto foi de 900 mil toneladas no ano 2000 para aproximadamente 4 milhões de toneladas em 2013 (UBABEF, 2014), crescimento de 427%. As exportações de frango *Halal* do Brasil representam 44%

das exportações totais de frango (UBABEF, 2013). Para esses números representativos têm-se pouca discussão na academia, sendo relevante investigar o modo pelo qual se dá a transferência do conhecimento na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal*.

A escolha pessoal parte do acesso do pesquisador a um *gatekeeper* relevante, que viabilizou o contato com importantes atores da rede, e pelo interesse que o tópico despertou desde o início da pesquisa.

## **1.2. Metodologia**

O percurso metodológico envolveu uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com adoção do estudo de caso. As evidências foram coletadas por meio de fontes primárias (entrevistas semiestruturadas e observação não participante) e secundárias (documentos, fotografias e vídeos). Os dados procedentes de entrevistas semiestruturadas foram analisados com uso do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), fundamentada na teoria da representação social, método difundido no campo das Ciências da Saúde. As evidências empíricas coletadas na observação não participante, vídeos e fotografias, foram codificadas pelo estabelecimento de categorias analíticas, e inter-relacionadas à teoria.

## **1.3. Estrutura da dissertação**

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo - introdução, há a contextualização e a proposição dos temas redes de empresas e gestão do conhecimento. Apresentam-se os motivos que levaram o pesquisador a desenvolver a investigação e uma síntese da metodologia. No segundo capítulo, de fundamentação teórica, ocorre a discussão das redes de empresas, apresentando os principais conceitos, abordando as duas perspectivas teóricas dominantes para os estudos de redes: econômica e social. Discute-se ainda a gestão do conhecimento, revisitando as ideias de conhecimento tácito e explícito, centrando-se na transferência do conhecimento. No terceiro capítulo, de abordagem metodológica, são apresentados a delimitação da pesquisa, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, proposições do estudo, método, tipologia, estratégia da pesquisa, técnicas de coleta de evidências e método de análise de dados. No quarto capítulo, de apresentação e discussão de evidências, há a

exposição do caso investigado empiricamente e a apreciação crítica das evidências à luz da fundamentação teórica. No quinto capítulo - considerações finais, explanam-se as contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais, e as limitações da pesquisa, além de uma proposta de agenda para futuras pesquisas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O intuito da fundamentação teórica é explicitar a definição dos *constructos* e apuração dos conceitos de redes de empresas e transferência do conhecimento, pois compõem a análise da situação investigada empiricamente. A seção será aberta com o item redes de empresas. Posteriormente são expostos os itens gestão do conhecimento, dimensões da gestão do conhecimento, transferência do conhecimento, conhecimento tácito e conhecimento explícito, e técnicas de transferência do conhecimento.

### 2.1. Redes de empresas

Os estudos das redes em administração tiveram mais intensidade e regularidade a partir da década de 1970 (PEARCE II e DAVID, 1983), quando tratavam principalmente do fenômeno das cadeias de suprimentos (BRAZIOTIS et al., 2013) e o fenômeno das fusões e aquisições (PERVAIZ e ZAFAR, 2014). O estudo de redes de empresas emerge dos fenômenos nos quais diferentes empresas estão ligadas por um conjunto de recursos, transferindo conhecimento, desenvolvendo e aplicando inovações em determinado subconjunto (GULATI e GARGIULO, 1999). Sua importância é evidenciada por Cândido, Goedert e Abreu (2000), quando afirmam que a utilização do conceito de redes no ambiente empresarial intensificou-se devido ao fato de que empresas atuando isoladamente poderiam não sobreviver. Isto é, contrastando a visão atomizada de empresa contra empresa, as redes apresentam um sentido coletivo ao campo de estudos organizacionais (EBERS e JARILLO, 1997).

Uma rede por definição semântica é “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido” (MATOS et al., 2012, p.207). O entrelaçamento de fios corresponde às relações entre os atores (LOIOLA e MOURA, 1997), ou seja, representam os *nós* da rede.

Na administração, uma rede é um conjunto de *nós* (atores) interconectados por fluxos de dinheiro e conhecimento entre indivíduos e organizações (CASTELLS, 2000). Em uma rede, um grupo de organizações independentes atua conjuntamente para alcançar objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo (PROVAN e KENIS, 2008).

Entende-se nesta pesquisa que redes de empresas são organizações unidas por um objetivo comum, sem institucionalização formal (via contrato), que trabalham em conjunto. Apresenta-se, assim, a primeira proposição do estudo:

**Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas.**

As organizações se inserem em redes por motivações econômicas, evidenciadas em trabalhos cujo propósito explícito é predominantemente racional (RUDBERG e OLHAGER, 2003), e ainda por motivações sociais, implícitas na constituição da rede (GRANOVETTER, 1985; HUMAN e PROVAN, 1997). Os conceitos de redes são agrupados em duas perspectivas teóricas, a econômica e a social. Conforme Powell e Smith-Doerr (1994), a perspectiva social tem como finalidade investigar as relações sociais em redes, enquanto a perspectiva econômica busca a compreensão da interferência das ações estratégicas das redes (não de uma organização isolada) nos resultados econômicos. Para Giglio (2011, p.30):

A perspectiva social afirma a existência de uma sociedade em rede, com suas relações sociais que constituem um pano de fundo para as relações de negócios [...] A outra perspectiva, de redes racionais econômicas, afirma a existência de uma construção racional e planejada da rede de negócios, visando resolver problemas de competição (GIGLIO, 2011, p.30).

Nesta pesquisa, a perspectiva teórica escolhida é a social. Sobre a perspectiva teórica, Kuhn (2006) discorre que são essenciais conceitos e métodos aceitos pela comunidade acadêmica de determinada área para ser válida a perspectiva teórica utilizada para se investigar determinado fenômeno. A perspectiva social dos estudos de redes refere-se às organizações, pessoas e governo ligados por questões econômicas, sociais e políticas em um emaranhado chamado rede social (NOHRIA, 1992; CASTELLS, 2000). Como parte das redes, os atores atuam de modo a moldar as estruturas sociais, por meio da interação e da constituição de relações sociais (ACIOLI, 2007; RECUERO, 2010).

Redes sociais são formadas por atores como pessoas, organizações e grupos (TICHY, TUSCHMAN e FOMBRUN, 1979), que atuam para moldar seu contexto

social por meio dos fluxos estabelecidos na própria rede (RECUERO, 2010). Esses fenômenos sociais, incluindo os negócios, são específicos ao contexto, sendo possível analisá-los a partir de aspectos como objetivos pessoais, valores, crenças e relacionamentos entre as pessoas (TAKEUCHI, 2013).

Suportada pela teoria de redes de empresas, as perguntas do Quadro 1 foram formuladas para a Proposição 1 ser examinada na pesquisa empírica.

**Quadro 1 – Perguntas sobre redes de empresas**

Perguntas	Referências
1. Existem atividades que o frigorífico realiza conjuntamente com outros parceiros para a exportação de frangos <i>Halal</i> ?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
2. Existe alguma relação entre a câmara de comércio A1 e os frigoríficos habilitados para o abate <i>Halal</i> ?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
3. Qual é o relacionamento da câmara de comércio A1 com os centros islâmicos que certificam o abate <i>Halal</i> ?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
4. Vocês se reúnem ou são procurados com mais frequência por qual centro islâmico?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
5. A Câmara de Comércio A1 é procurada pela UBABEF para divulgar números, estudos ou outros pontos relacionados às exportações de frango <i>Halal</i> ?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
6. Que tipo de contato a Câmara de Comércio A1 mantém com outras câmaras de comércio, nos negócios relativos ao frango <i>Halal</i> ?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
7. Qual o relacionamento da Câmara de Comércio A1 com a UBABEF?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
8. Qual o papel do Ministério das Relações Exteriores e do governo brasileiro nas exportações do frango <i>Halal</i> ?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).



Cont. do Quadro 1	
9. Qual o papel da federação de produtores e exportadores nos negócios envolvendo o frango <i>Hala?</i>	Redes são um conjunto de nós interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).
10. Qual a relação entre o centro islâmico e os frigoríficos, na questão do <i>Hala?</i>	Redes são um conjunto de nós interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (Castells, 2000).

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.2. Literatura de gestão do conhecimento

Iniciou-se a pesquisa da literatura de gestão do conhecimento nas bases *EBSCO*, *JSTOR*, *SCIELO* e *SPELL*. Para cada busca foi padronizada a palavra-chave utilizada, em inglês “*knowledge management*”, e em português “gestão do conhecimento”.

A busca na base de dados de produção acadêmica *EBSCO* foi processada em três filtros. Para o primeiro observou-se o título, com a utilização da palavra-chave *knowledge management*. Os parâmetros foram: 1 - *Interface Business Source Complete*; 2 – Base *EBSCO Discovery Service*; 3 - Texto completo; 4 - Revistas acadêmicas; 5 - Inglês. Foram encontrados 3.035.817 indicações de artigos, dos quais foram selecionados 101 artigos. Para o segundo filtro foram observados novamente o título e o resumo, e se necessário, a leitura das seções da pesquisa empírica e conclusão, pois em alguns casos o resumo não trazia em seu corpo as informações principais da pesquisa. Buscaram-se nesse momento: 1 - Objetivo da pesquisa; 2 - Metodologia da pesquisa; 3 - Objeto da pesquisa; 4 - Sujeitos da pesquisa; 5 - Resultados; 6 - Aderência à dissertação. O terceiro filtro envolveu conversas com especialistas da área que ajudaram no processo de escolha dos artigos com maior aderência aos objetivos da dissertação, em um resultado de 14 artigos da base de dados *EBSCO*. Assim, foram agrupados em quatro dimensões propostas pelos especialistas: 1 - Posicionamento da gestão do conhecimento; 2 - Processos de gestão do conhecimento; 3 - Aplicações da gestão do conhecimento; 4 - Conhecimento no âmbito de redes de empresas.

A busca na base de dados de produção acadêmica *JSTOR* foi processada em três filtros. Para o primeiro observou-se o título, com a utilização da palavra-chave *knowledge management*. Os parâmetros foram: 1 - Grupo *Business and Economics*; 2 - *Business*; 3 - *Journals*. Foram encontradas 92.219 indicações de artigos, dos

quais foram selecionados 14 artigos. Para o segundo filtro foram observados novamente o título e o resumo, e se necessário, a leitura das seções da pesquisa empírica e conclusão, pois em alguns casos o resumo não trazia em seu corpo as informações principais da pesquisa. Foram buscados nesse momento: 1 - Objetivo da pesquisa; 2 - Metodologia da pesquisa; 3 - Objeto da pesquisa; 4 - Sujeitos da pesquisa; 5 - Resultados; 6 - Aderência à dissertação. O terceiro filtro envolveu conversas com especialistas da área que ajudaram no processo de escolha dos artigos com maior aderência aos objetivos da dissertação, em um resultado de três artigos na base de dados *JSTOR*. Assim, foram agrupados na dimensão proposta pelos especialistas: 1 - Conhecimento no âmbito de redes de empresas.

A busca na base de dados de produção acadêmica *SCIELO* foi processada por três filtros. Para o primeiro foi observado o título, com a utilização da palavra-chave gestão do conhecimento. Os parâmetros foram: 1- Artigos Brasil; 2 - Português; 3 - Área temática Ciências Sociais Aplicadas; 4 - *Work* áreas temáticas - Gerenciamento, Engenharia da Produção, Administração Pública, Negócios e Finanças. Foram encontradas 122 indicações de artigos, dos quais foram selecionados 12 artigos. Para o segundo filtro observou-se novamente o título e o resumo, e se necessário, a leitura das seções da pesquisa empírica e conclusão, pois em alguns casos o resumo não trazia em seu corpo as informações principais da pesquisa. Foram buscados nesse momento: 1 - Objetivo da pesquisa; 2 - Metodologia da pesquisa; 3 - Objeto da pesquisa; 4 - Sujeitos da pesquisa; 5 - Resultados; 6 - Aderência à dissertação. O terceiro filtro envolveu conversas com especialistas da área que ajudaram no processo de escolha dos artigos com maior aderência aos objetivos desta dissertação, em um resultado de zero artigos na base de dados *SCIELO*. Ou seja, nenhum artigo foi validado pelos especialistas para a leitura na íntegra.

A busca na base de dados de produção acadêmica *SPELL* foi processada por três filtros. Para o primeiro foi observado o título, com a utilização da palavra-chave gestão do conhecimento. Os parâmetros foram: 1- Artigo; 2 - Área do Conhecimento, Administração; 3 - Português. Foram encontradas 65 indicações de artigos, dos quais foram selecionados 26 artigos. Para o segundo filtro foram observados novamente o título e o resumo, e se necessário, a leitura das seções da pesquisa empírica e conclusão, pois em alguns casos o resumo não trazia em seu corpo as

informações principais da pesquisa. Foram buscados nesse momento: 1 - Objetivo da pesquisa; 2 - Metodologia da pesquisa; 3 - Objeto da pesquisa; 4 - Sujeitos da pesquisa; 5 - Resultados; 6 - Aderência à dissertação. O terceiro filtro envolveu conversas com especialistas da área que ajudaram no processo de escolha dos artigos com maior aderência aos objetivos desta dissertação, em um resultado de seis artigos na base de dados *SPELL*. Assim, foram agrupados em quatro dimensões propostas pelos especialistas: 1 - Posicionamento da Gestão do Conhecimento; 2 - Processos de Gestão do Conhecimento; 3 - Aplicações da Gestão do Conhecimento; 4 - Conhecimento no âmbito de redes de empresas.

Os resultados consolidados dos artigos analisados das bases acadêmicas *EBSCO*, *JSTOR* e *SPELL*, no campo de gestão do conhecimento, são apresentados no Apêndice I. Apenas a base de produção acadêmica *SCIELO* não teve, ao final dos três filtros, um artigo na relação analisada. Assim, restaram 23 artigos que compõem a base da fundamentação teórica.

### **2.2.1. Conhecimento organizacional**

A concepção de que o conhecimento não é um conceito novo é reafirmada por pesquisadores, mas não é raro que seja propagada como novo campo para a administração (TAKEUCHI, 2001). Todavia, a gestão do conhecimento evoluiu como prática gerencial e conceito acadêmico ao longo dos 1990 (EARL, 2001), principalmente em decorrência da sedimentação dos princípios da sociedade em rede (CASTELLS, 2000), na qual é definida como estrutura social baseada em redes, que cria, codifica e transfere o conhecimento acumulado entre os *nós* da rede (CASTELLS e CARDOSO, 2005).

Mesmo com a evolução no contexto internacional, no contexto brasileiro vê-se uma situação diferente (Tabela 1). A pesquisa de Avelar, Vieira e Santos (2011, p.161) constatou que houve redução na produção científica brasileira nos últimos anos, e afirma que “a grande maioria dos estudos é pontual e não parece indicar a existência de linhas de pesquisas consolidadas”. Nesse estudo foi considerado o período de 2001 a 2009, em oito periódicos, com Qualis/Capes A2, B1 e B2. Aqui é feita a contribuição adicionando os anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014 à pesquisa original dos autores.

**Tabela 1 - Produção brasileira em gestão do conhecimento**

Periódico	Ano														Frequência	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Absoluta	Relativa (%)
RAC	1	–	1	–	–	–	1	1	1	–	–	1	–	–	6	15,40
RAE	1	3	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1	8	20,51
RAM	–	1	–	–	1	2	1	1	1	–	–	–	–	1	8	20,51
RAP	–	–	–	–	–	–	–	1	–	–	–	2	–	–	3	7,69
RAUSP	–	–	3	–	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–	5	12,81
REAd	–	1	–	1	4	–	2	–	–	–	–	1	1	–	9	23,08
Total	2	5	5	2	6	3	4	3	2	–	–	4	2	2	39	100,00

Fonte: Adaptada de Avelar, Vieira e Santos (2011, p.157).

Buscaram-se artigos nos seguintes periódicos - Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração Mackenzie (RAM); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração da USP (RAUSP); Revista Eletrônica de Administração (REAd), também escolhidos no trabalho original publicado na Revista Perspectivas em Gestão & Gestão do Conhecimento.

Nos anos 2010 e 2011 não foram publicadas pesquisas sobre gestão do conhecimento nesses periódicos. Em 2012 houve quatro artigos, e em 2013 e 2014 há quatro artigos publicados nessa amostra de periódicos Qualis/Capes A2, B1 e B2.

Depois de apresentar as publicações com o tema gestão do conhecimento na realidade brasileira, cabe defini-lo. Em termos de processo, a gestão do conhecimento é entendida como “atividades de planejamento, implementação e monitoramento de todas as atividades relacionadas ao conhecimento” (TEIXEIRA e OLIVEIRA, 2012, p.114). E definida, conforme Bejarano et al. (2006, p.101), como:

[...] Um conjunto de métodos para a aquisição, atualização, transferência, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento, que utiliza tecnologias e

estruturas organizacionais para realização destes métodos (BEJARANO et al., 2006, p.101).

Para ser eficiente, a organização precisa estar apta para captar, armazenar e transmitir “o conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito (pessoal e informal) em conhecimento explícito (formal e sistemático)” (AVELAR, VIEIRA e SANTOS, 2011, p.153). O conhecimento está relacionado, sobretudo, a crenças, atitudes e ações em nível individual, organizacional e interorganizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). O conhecimento é “o resultado da percepção humana, do entendimento, da aprendizagem de um novo modo de agir” (FREIRE et al., 2012, p.46). Conceito similar é apresentado por Davenport e Prusak (1998, p.6), que consideram o conhecimento como “fluxo contínuo de valores e experiências”.

O conhecimento se solidifica por meio da rede de relacionamentos das organizações (BELL e ZAHEER, 2007). Para Takeuchi (2013), o conhecimento nasce por meio da interação entre as pessoas e o ambiente, convergindo com a ideia de Maturana e Varela (1995), que afirmam que o conhecimento é construído por meio das ligações dos atores em uma rede social, e com a concepção de Hjørland (2013, p.179), de que “o conhecimento é criado por seres humanos”, para finalidades específicas. A revisão da literatura evidenciou que o conhecimento organizacional é conceituado de diversos modos (Quadro 2).

**Quadro 2 - Definição do constructo conhecimento organizacional**

Autor (es)	Ano	Definição
Mládková	2007	Interações entre experiências, habilidades, fatos, relações sociais, valores, processos de pensamento e significados.
Bezerra e Lima	2011	A capacidade adquirida por alguém de interpretar e operar sobre um conjunto de informações.
Freire et al.	2012	Resultado da percepção humana, do entendimento, da aprendizagem de um novo modo de agir.
Kimble	2013	Resultado da capacidade humana de atribuir significados para as mensagens que recebem.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da revisão da literatura.

O campo de gestão do conhecimento é multifacetado. Isto é, há muitas definições, cada uma segue orientação particular de seus formuladores (pesquisadores) dentro daquilo que julgaram ser relevante em seus estudos e para fins específicos. A definição do *constructo* conhecimento organizacional adotada nesta pesquisa está amparada nas ideias de Nonaka e Takeuchi (1995), que o compreendem como experiência compartilhada por indivíduos, transformada e amplificada pela organização e entre organizações.

### 2.2.2. Dimensões da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo coletivo, de natureza interativa, com várias dimensões (FRANCO e BARBEIRA, 2009), ou seja, há diversos desdobramentos conceituais do *constructo* para representar adequadamente as diferentes fases do conhecimento no ambiente das empresas. Não há consenso na literatura sobre a definição dessas dimensões, por exemplo, Huber (1991, p. 91-105):

- I. **Aquisição do conhecimento** ocorre por meio de novos conhecimentos misturados aos que uma organização possuía.
- II. **Distribuição da informação** – é utilizada inter-relacionada à transferência de conhecimento, significando o processo pela qual a informação é compartilhada;
- III. **Significado compartilhado** – é relativo ao processo pelo qual as pessoas traduzem eventos e compartilham seu entendimento;
- IV. **Memória adquirida** - refere-se ao conhecimento anterior que habilita a criação de novos significados e que dá valor à informação (HUBER, 1991, p. 91-105, tradução nossa).

Há autores que sugerem dimensões semelhantes, como aquisição do conhecimento, aplicação do conhecimento, criação do conhecimento e transferência de conhecimento (CONNER e PRAHALAD, 1996); criação do conhecimento, distribuição do conhecimento, armazenamento do conhecimento e utilização do conhecimento (SPENDER, 1996); aquisição do conhecimento, transferência de conhecimento, interpretação do conhecimento e memória organizacional (HULT, KETCHEN Jr. e ARRFELT, 2007); aquisição do conhecimento, armazenamento do conhecimento e transferência de conhecimento (AVELAR, VIEIRA e SANTOS, 2011); criação do conhecimento, conversão do conhecimento, utilização do conhecimento e proteção do conhecimento (GROHMANN e COLOMBELLI, 2012).

Nesta pesquisa a dimensão escolhida para a investigação empírica é a transferência do conhecimento, com atenção para a transferência do conhecimento em redes de empresas. Pesquisadores afirmam que o sucesso das organizações está associado à sua inserção em redes com outras empresas, que têm ciência da importância das trocas de conhecimento para o sucesso das operações (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; CONNER e PRAHALAD, 1996; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; ZAHEER, GOZUBUYUK e MILANOV, 2010).

### **2.3. Transferência de conhecimento**

Não há conceito validado pela comunidade acadêmica a respeito da transferência do conhecimento em organizações, as ideias que se seguem ilustram a abrangência do conceito na literatura de administração. Em estratégia enfatiza-se que a colaboração entre organizações resulta em compartilhamento de recursos e transferência de conhecimento (CONNER e PRAHALAD, 1996; DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Em *supply chain* a colaboração existente entre as organizações facilita a criação de novos conhecimentos e produz soluções sinérgicas (HARDY, PHILLIPS e LAWRENCE, 2003). Em redes de empresas a colaboração ajuda as relações com fornecedores e clientes, que resultam em conhecimentos compartilhados (REAGANS e McEVILY, 2003).

Os estudos acerca da transferência de conhecimento em organizações nos últimos anos foram bastante difundidos. Essas pesquisas tratam principalmente do ambiente de transmissão de conhecimentos (CUMMINGS e TENG, 2003) e de fatores que facilitam a transferência de conhecimento (NAPIER, 2005).

A transferência de conhecimento não é um processo puramente racional, pois estão contidos nela narrativas compartilhadas, mitos e metáforas que fornecem meios poderosos para a troca e preservação do conhecimento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Para o conhecimento ser transferido entre as organizações ou dentro das organizações, é essencial a existência de uma predisposição ao trabalho em conjunto (CROSS et al., 2001). A transferência de conhecimento é a capacidade de uma organização aprender com a experiência de outra organização (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008; MARTINKENAITE, 2011), definida por Kumar e Ganesh (2009, p.163) como “um processo de troca de conhecimento entre duas

empresas, no qual uma empresa propositalmente recebe e utiliza o conhecimento fornecido por outra”.

Jasimunddin, Connel e Klein (2012) indicaram que para a transferência de conhecimento há, predominantemente, o envolvimento de dois atores, nomeados de diversas maneiras. Por exemplo, provedor do conhecimento e receptor do conhecimento; fontes do conhecimento e destinatário do conhecimento; proprietário do conhecimento e reconstrutor do conhecimento; doador do conhecimento e colecionador do conhecimento; cedente e destinatário do conhecimento.

Nesta pesquisa, a transferência de conhecimento é entendida como a experiência passada de uma instituição doadora para uma organização receptora, baseada em obrigação social. Isto é, a instituição doadora e a organização receptora precisam trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos comuns. Apresenta-se, assim, a segunda proposição do estudo:

**Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento**

Autores como Davenport e Prusak, (1998) e Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) revelam que para o conhecimento ser transferido a organização receptora precisa absorvê-lo. Absorver o conhecimento trata de “reconhecer o valor do conhecimento, assimilá-lo e usá-lo” (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008, p.680). Ressalta-se que a transferência do conhecimento precede a utilização do conhecimento (LIN, GENG e WHINSTON, 2005). Suportadas pela teoria de gestão do conhecimento, as perguntas do Quadro 3 foram formuladas para a Proposição 2 ser examinada na pesquisa empírica.

**Quadro 3 – Perguntas sobre a transferência de conhecimento**

Perguntas	Referências
11. Quais conhecimentos o frigorífico teve que aprender para implementar o <i>Halal</i> ?	Processo de troca de experiências entre duas empresas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).
12. Quando o frigorífico começou a atender ao mercado islâmico, o que vocês tiveram que adaptar para atender aos requisitos do <i>Halal</i> deles (importadores)?	A transferência do conhecimento precede o uso do conhecimento organizacional (LIN, GENG e WHINSTON, 2005).
13. Qual o tipo de treinamento dado para um novo funcionário do processo de sangria?	Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).



14. Cabe ao Sistema de Inspeção Federal (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento) que parte do processo no frigorífico?	Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).
15. Vocês tiveram problemas ao atender aos requerimentos e às exigências dos centros islâmicos?	Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).
16. Como o centro islâmico realiza a habilitação da planta produtiva do frigorífico para o <i>Hala</i> ?	A transferência de conhecimento entre organizações está associada ao acesso a novos conhecimentos em redes de relações entre empresas (MARTINKENAITE, 2011).
17. Qual a percepção da federação de produtores e exportadores em relação ao 'ensinar a fazer dos centros islâmicos' dentro dos frigoríficos?	Processo de troca de experiências entre duas empresas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).
18. Existem programas de treinamentos, além daqueles dos centros islâmicos, que a federação de produtores e exportadores já desenvolveu para os exportadores ou para mais alguém envolvido no negócio do <i>Hala</i> ?	A transferência de conhecimento entre organizações está associada ao acesso a novos conhecimentos em redes de relações entre empresas (MARTINKENAITE, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.4. Conhecimento tácito e explícito

Um dos primeiros trabalhos a tratar do conhecimento tácito e explícito foi Polanyi (1962; 1966), com as obras *Personal Knowledge* e *The Tacit Dimension*, respectivamente. O autor defendia a ideia de que conhecimento explícito era independente do saber tácito de um indivíduo. Décadas mais tarde, Nonaka e Takeuchi (1995) defenderam que os conhecimentos tácito e explícito são indissociáveis, isto é, há criação e transferência de conhecimento, sob a tipologia de conhecimentos tácitos e explícitos.

Pesquisas empíricas mostram que o conhecimento tácito representa a maior parte de um *iceberg* hipotético do conhecimento humano (KIMBLE, 2013). O conhecimento tácito e o conhecimento explícito podem ser “ampliados e cristalizados por meio de discussão, compartilhamento de experiência e observação de como executar os processos” (FREIRE et al., 2012, p.44).

Um dos *frameworks* que representam a ideia de que o conhecimento é criado e transferido pela conversão entre os modos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI) (Figura 1), é de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. Nesse *framework* são descritas a interação entre a dimensão tácita e explícita do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; HANSEN, 2002). Os princípios do *framework* SECI, revisitados por Takeuchi (2013), são:

### **Compartilhamento e criação do conhecimento tácito por meio da experiência direta**

- I. Percepção da realidade como ela é;
- II. Empatia;
- III. Transferência do conhecimento tácito;

### **Articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão**

- IV. Articulação do conhecimento tácito usando linguagem simbólica;
- V. Tradução do conhecimento tácito em um conceito;

### **Sistematização e aplicação do conhecimento explícito**

- VI. Comunicação e transferência do conhecimento;
- VII. Edição e sistematização do conhecimento explícito;

### **Aprendizado e aquisição de um conhecimento tácito novo na prática**

- VIII. Incorporação do conhecimento explícito por meio de experiências;
- IX. Execução.

**Figura 1 - Framework SECI**



Fonte: Adaptado de Takeuchi (2013, p.71).

Ao considerar que o princípio do conhecimento é ser criado a partir da interação entre o tácito e o explícito, no *framework* SECI são tratados os diferentes modos de conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; TAKEUCHI, 2013), detalhados a seguir.

- (i) Do conhecimento tácito em conhecimento tácito, nomeada de **socialização**: definida como processo de compartilhamento de experiências. Ex.: aprendizagem por meio da observação, imitação e prática;
- (ii) Do conhecimento tácito em conhecimento explícito, nomeada de **externalização**: definida como processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Ex.: o ato de escrever é considerado uma forma de converter o conhecimento tácito em explícito;
- (iii) Do conhecimento explícito em conhecimento explícito, nomeado de **combinação**: definido como processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Ex.: treinamento e educação formal;
- (iv) Do conhecimento explícito para conhecimento tácito, nomeado de **internalização**: processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Ex.: para o conhecimento explícito se tornar tácito são imprescindíveis a verbalização e a diagramação do conhecimento sob forma de documentos ou manuais.

O conhecimento explícito é objetivo, teórico e declarativo. Ele pode ser codificado, comunicado e armazenado (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998); da mesma forma, Nonaka e Takeuchi (1995) o definem como conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemático. O conhecimento tácito é de difícil articulação, pois é algo adquirido pela experiência pessoal do indivíduo, escondido do observador externo, de difícil identificação e mensuração (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; TAKEUCHI, 2013).

Além da conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, o *framework* SECI (Figura 1) apresenta dois atributos: ontologia e epistemologia. No atributo ontológico aborda-se que as organizações não podem criar o conhecimento sem pessoas, por isso é indispensável apoiar as pessoas para o conhecimento se sedimentar por meio das redes, expandindo-se entre organizações. No atributo epistemológico, são apresentados dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O

conhecimento tácito, que é pessoal, difícil de ser formulado e comunicado, e o conhecimento explícito, transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Para as organizações é fundamental a gestão do processo de compartilhamento do conhecimento por meio de experiências e habilidades pessoais (conhecimento tácito) para o coletivo, e os elementos codificados (conhecimento explícito) (FREIRE et al., 2012).

#### **2.4.1. Técnicas de transferência de conhecimento tácito e explícito**

A literatura de gestão do conhecimento apresenta exemplos de técnicas de transferência de conhecimento, isto é, procedimentos para o alcance de determinados objetivos ligados à gestão do conhecimento. Técnica, por definição semântica, é um “conjunto de pormenores práticos essenciais à execução de uma atividade” (DICIONÁRIO MICHAELIS, s/d). Entre as técnicas citadas pelos pesquisadores, estão as Comunidades de Prática (COPs), Banco de Competência Técnica, Narrativas de histórias, *Storytelling*, *intranets* e *e-mail* (BRUSAMOLIN, 2006; MLÁDKOVÁ, 2007; BEZERRA e LIMA, 2011; JASIMUDDIN e ZHANG, 2009; 2011; GNECCO JUNIOR et al., 2012). O detalhamento dessas técnicas é apresentado a seguir.

##### *(I) COPs:*

Grupos de pessoas que têm algum interesse comum e que precisam partilhar conhecimentos, experiências, ferramentas e melhorar práticas para resolver algum problema. (MLÁDKOVÁ, 2007). Para Gropp e Tavares (2006, p.27), “as Comunidades de Prática são estruturas auto-organizadas responsáveis pela construção do conhecimento e compartilhamento do conhecimento no dia a dia das organizações”. As COPs são formadas por pessoas que têm a capacidade de transmitir ideias complexas para diversos públicos (REAGANS e McEVILY, 2003). A transferência de conhecimento entre organizações está associada ao acesso a novos conhecimentos em redes de relações entre empresas que representam COPs (WENGER e SNYDER, 2000; MARTINKENAITE, 2011). Nas COPs, “as pessoas compartilham uma paixão por algo que eles sabem como fazer, e interagem regularmente, a fim de aprender como fazê-lo melhor” (WENGER, 2004, p.2).

*(II) Banco de Competência Técnica:*

Mapeamento de déficit no processo de transferência de conhecimento na organização, com o suporte da tecnologia da informação. O controle é essencial para medir as deficiências da organização receptora no que se refere ao conhecimento. A tecnologia da informação é fundamental para ajudar a mensurar as deficiências da organização receptora, por meio do *software* de armazenamento de dados brutos (BEZERRA e LIMA, 2011).

*(III) Narrativas de histórias:*

Narrativas de histórias são relatos orais de eventos verdadeiros para compartilhar conhecimento e experiências, e na construção de significados compartilhados entre os membros de uma rede (BRUSAMOLIN, 2006). Além do potencial de encorajar pessoas a trocar conhecimentos tácitos por meio de histórias organizacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

*(IV) Storytelling:*

O uso de uma narrativa que possui um sentido moral, de natureza verossímil, para compartilhar conhecimentos e experiências. De acordo com Swap et al. (2001, p.103), são “histórias comunicadas informalmente, com enredo e personagens”. No âmbito das organizações auxilia não apenas o processo de transferência de conhecimento, mas o compartilhamento de valores e crenças a respeito da organização (MLÁDKOVÁ, 2007).

*(V) Intranets:*

A *intranet* é plataforma de *software*, com conhecimento sistematizado e codificado (JASIMUDDIN e ZHANG, 2009; 2011), que oferece espaço às pessoas para se encontrar e trocar experiências e conhecimentos por meio da rede mundial de computadores (SILVA, 2004).

(VI) *e-mail*:

O *e-mail* é aplicação da tecnologia da informação para trocas de conhecimentos formais, codificados e sistematizados por meio de documentos, vídeos e textos, entre as pessoas, nas organizações (JASIMUDDIN e ZHANG, 2009; 2011).

O conhecimento tácito é transferido por meio das técnicas de Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling*. O conhecimento explícito é transferido por meio das técnicas Banco de Competência Técnica, *intranets* e *e-mail* (JASIMUDDIN e ZHANG, 2011). Nesta pesquisa, conhecimento tácito é entendido como experiências e habilidades difíceis de comunicar e formalizar às demais pessoas, organizações e instituições. O conhecimento explícito é entendido nesta pesquisa como experiências e habilidades transmitidas formalmente às demais pessoas, organizações e instituições. Apresentam-se, assim, a terceira e quarta proposições do estudo:

**Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e Storytelling**

**Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e intranets**

A maior parte do conhecimento é tácito, tornando a transferência de conhecimento uma difícil tarefa. E, por ser de difícil transmissão, o conhecimento tácito exige maior esforço em comparação com o conhecimento explícito (GRANT, 1996). Por isso, a formação de uma rede fortalece o conhecimento do indivíduo, e “por esquemas de codificação compartilhados o conhecimento é distribuído de forma eficaz dentro dos grupos” (MACAU, 2010, p.35). A transferência de conhecimento é uma construção social, um fenômeno que surge a partir das interações sociais dos indivíduos nas organizações (GROHMANN e COLOMBELLI, 2012). Para obter novos conhecimentos, as organizações necessitam cooperar e aprender umas com as outras. Essas organizações estão incorporadas em uma estrutura social de

cooperação e competição simultâneas (TSAI, 2002). Suportadas pela teoria de gestão do conhecimento, as perguntas do Quadro 4 foram formuladas para que as Proposições 3 e 4 fossem examinadas na pesquisa empírica.

#### Quadro 4 – Perguntas sobre técnicas de transferência de conhecimento

Questões	Referências
19. Vocês se encontram para discutir e compartilhar experiências do <i>Halal</i> , de maneira voluntária, sem qualquer obrigação para as partes envolvidas?	COPs: grupos de pessoas que interagem regularmente, com a finalidade de aprender ou aprimorar determinado conhecimento, sem obrigação contratual. O que une os membros é o interesse por um tópico comum (MLÁDKOVÁ, 2007).
20. Vocês têm alguma lista de verificação, eletrônica ou manual, do processo de abate correto do <i>frango Halal</i> ?	Banco de Competência Técnica: controle por meio de relatório ou documento para apontar possíveis falhas na transferência do conhecimento (BEZERRA e LIMA, 2011).
21. Vocês chegam a trocar <i>e-mails</i> sobre problemas ou novidades do <i>Halal</i> , no intuito de compartilhar conhecimento ou aprender?	<i>e-mail</i> : conhecimento codificado em palavras e transferido por meio do ambiente virtual (JASIMUDDIN e ZHANG, 2009; 2011).
22. Vocês expõem durante treinamentos, encontros ou reuniões para pessoas muçulmanas e não muçulmanas que tipo de fatos sobre a importância do <i>Halal</i> ?	Narrativas de histórias: compartilhamento de conhecimento entre indivíduos, em redes de contato com uso de história verídica (BRUSAMOLIN, 2006).
23. Durante treinamentos ou encontros com pessoas muçulmanas ou não muçulmanas, algum ensinamento sobre o <i>Halal</i> é transmitido com o uso de histórias de vida ou histórias contadas por antepassados?	<i>Storytelling</i> : compartilhamento de conhecimento por meio de histórias verossímeis, sempre com interação face a face (JASIMUDDIN e ZHANG, 2009; 2011).
24. Vocês utilizam recursos tecnológicos para compartilhar com as empresas alguma nova questão sobre o <i>Halal</i> ?	<i>Intranets</i> : conhecimento codificado em palavras e transferido por meio do ambiente virtual (JASIMUDDIN e ZHANG, 2009; 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Explicitada a fundamentação teórica que suportou a consecução da pesquisa empírica, passa-se à apresentação da abordagem metodológica. No próximo capítulo será detalhado como foi realizada a pesquisa empírica.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O objetivo deste capítulo é apresentar a delimitação, o problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, proposições, método, tipologia da pesquisa, estratégia da pesquisa, técnicas de coleta de evidências e métodos de análise. A metodologia mostra “como uma pesquisa foi ou será realizada” (SILVA e MENEZES, 2005, p.9), e reflete os critérios empregados (MARTINS e THEÓPHILO, 2007). Isto é, revela os caminhos escolhidos por um pesquisador, detalhando o quê (definição conceitual ou epistemológica), quem (sujeitos da pesquisa), como (o percurso) e o porquê (justificativa) das escolhas de métodos e técnicas de coleta de evidências (DUARTE, 2002; FACHIN, 2006; VIEIRA, 2006; EISENHARDT e GRAEBNER, 2007; FLICK, 2009a; 2009b; CRESWELL, 2010).

#### 3.1. Delimitação da pesquisa

Delimitar envolve estabelecer limites a uma pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2003), pois “determinados assuntos, quando extensos e genéricos, não permitem um tratamento sério e com profundidade” (MORESI, 2003, p.33).

Buscou-se a ocorrência de publicações em redes de empresas e gestão do conhecimento, com a ajuda do *software Harzing's Publish or Perish*, que gera dados sobre a produção científica mundial, em todas as áreas do conhecimento (Quadro 5). O critério escolhido foi o número de publicações e citações, com a leitura dos títulos, a partir das seguintes palavras-chave: 1) Gestão do Conhecimento, 2) *Knowledge Management*, 3) Gestão do Conhecimento e Redes de Negócios, 4) *Knowledge Management and Business Networks*, 5) Gestão do Conhecimento e Redes Interorganizacionais, 6) *Knowledge Management and Inter-organizational Networks*, 7) Transferência de Conhecimento, 8) *Knowledge Transfer*, 9) Transferência de Conhecimento e Redes de Negócios, 10) *Knowledge Transfer and Business Networks*, 11) Transferência de Conhecimento e Redes Interorganizacionais, 12) *Knowledge Transfer and Inter-organizational Networks*.

No contexto brasileiro há um número menor de citações, apesar de superar mil publicações em praticamente todas as buscas de palavras-chave, exceto na combinação Transferência de Conhecimento e Redes Interorganizacionais. Em decorrência das numerosas ocorrências de publicações, mas não da exaustão dos campos de gestão do conhecimento e redes de empresas, este trabalho não se



caracteriza pelo ineditismo, porém se valoriza pela aplicação empírica em uma rede de empresas, para o desenvolvimento da teoria referente à transferência de conhecimento em ambientes de redes. O pesquisador buscou na literatura de redes de empresas e gestão do conhecimento conceitos para o recorte (delimitação) da pesquisa, ilustrada na Figura 2.

**Quadro 5 – Produção acadêmica em gestão do conhecimento e redes**

Palavras-chave	Nº de publicações	Nº de citações
Gestão do conhecimento	>mil	28.352
<i>Knowledge Management</i>	>mil	228.078
Gestão do conhecimento e redes de negócios	>mil	26.552
<i>Knowledge Management and Business Networks</i>	>mil	528.880
Gestão do conhecimento e redes interorganizacionais	>mil	3.685
<i>Knowledge Management and Inter-organizational Networks</i>	>mil	293.347
Transferência de conhecimento	>mil	26.565
<i>Knowledge Transfer</i>	>mil	557.342
Transferência de conhecimento e redes de negócios	>mil	60.345
<i>Knowledge Transfer and Business Networks</i>	>mil	21.358
Transferência de conhecimento e redes interorganizacionais	961	2.093
<i>Knowledge Transfer and Inter-organizational Networks</i>	>mil	40.861

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 2 – Delimitação da pesquisa**



Fonte: Elaborada pelo autor.

O processo começou com a compreensão dos conceitos de redes (na parte superior do funil) e gestão do conhecimento (na parte inferior do funil). Após verificar as várias possibilidades de recorte em estudos organizacionais, procedeu-se com o enfoque em redes, e mais especificamente em redes interorganizacionais. No enfoque em conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e o recorte em transferência de conhecimento. Entre as partes superior e inferior do funil está a unidade de análise, isto é, a unidade de observação sobre a qual foi investigado o fenômeno da transferência do conhecimento em redes de empresas - no caso, a rede dos exportadores brasileiros de frangos para o Oriente Médio. Comumente, a literatura de redes sugere como unidade de análise a rede (todos os participantes), a díade ou o ator em relação à rede (ZAHEER, GOZUBUYUK e MILANOV, 2010).

### **3.2. Problema de pesquisa**

O problema de pesquisa é a questão objeto de discussão (FACHIN, 2006). Ao formulá-lo, o investigador deve fazê-lo de maneira objetiva, além de verificar se o problema proposto é passível de ser investigado (SANTOS 2012) e resolvido por meio de métodos científicos (MARCONI e LAKATOS, 2003). O problema de pesquisa consiste em responder: *de que modo se dá a transferência de conhecimento na rede de empresas exportadoras de frango para o Oriente Médio?*

### **3.3. Objetivos**

Os objetivos são a finalidade de um trabalho científico. Eles indicam o que um pesquisador deseja fazer (FACHIN, 2006). Os objetivos para Creswell (2010, p.143) precisam conter “as informações do fenômeno explorado, os participantes do estudo e o local da pesquisa”. Os objetivos devem descrever de modo claro e sucinto a finalidade da pesquisa (SANTOS, 2012). A seguir são elencados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

#### *Objetivo geral*

Analisar como se dá a transferência de conhecimento em uma rede de empresas exportadoras de frango para o Oriente Médio.

### *Objetivos específicos*

- A) Descrever a rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* para o Oriente Médio;
- B) Descrever como se dá a transferência de conhecimento nessa rede;
- C) Detalhar como se dá a transferência de conhecimento tácito;
- D) Detalhar como se dá a transferência de conhecimento explícito.

### **3.4. Proposições do estudo**

As proposições ajudam na operacionalização da pesquisa e devem “dirigir a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo” (YIN, 2010, p.50). A diferença entre proposições e hipóteses, formuladas em pesquisas qualitativas e quantitativas, respectivamente “é que proposições envolvem conceitos, enquanto hipóteses requerem medidas” (WHETTEN, 1989, p.491). Nesta pesquisa, as proposições do estudo emergiram da literatura. Ou seja, foram formuladas com base na teoria de redes e transferência do conhecimento e apresentadas em forma de afirmativa (MARCONI e LAKATOS, 2003). Diante disso, retomam-se as proposições do estudo:

*Proposição 1:* Há organizações que se articulam em redes de empresas.

*Proposição 2:* Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento.

*Proposição 3:* O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling*.

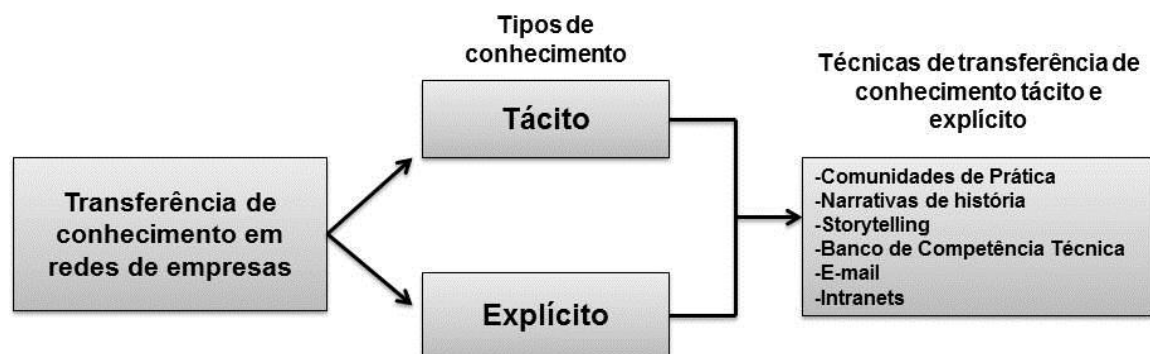
*Proposição 4:* O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, *e-mail* e *intranets*.

### **3.5. Método da pesquisa**

Pesquisas qualitativas se referem à “exploração e entendimento do significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um fato” (CRESWELL, 2010,

p.26), e à descrição de fenômenos sociais (FLICK, 2009a). A pesquisa qualitativa caracteriza-se por analisar experiências de indivíduos e grupos por meio do exame das interações (FLICK, 2009b). Para uma pesquisa qualitativa, Flick (2009b) mostra que o desenvolvimento do desenho de pesquisa colabora com o planejamento e alinhamento entre as várias etapas (problema de pesquisa, objetivos, proposições do estudo, decisão em relação aos sujeitos da pesquisa, coleta e análise dos dados). O desenho de pesquisa (Figura 3) deste estudo está suportado pelos conceitos de redes de empresas e transferência do conhecimento, explicitados na fundamentação teórica.

**Figura 3 - Desenho de pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os desenhos de pesquisa são representações da realidade que auxiliam os pesquisadores a verificar a consistência de uma teoria ou conceito teórico em estudos empíricos (MARTINS, 2004).

### 3.6. Tipologia da pesquisa

A definição da tipologia de pesquisa ajuda o pesquisador a “definir instrumentos e procedimentos no desenvolvimento da sua investigação” (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS 2010, p.25). Este estudo é de caráter exploratório e descritivo. Exploratório, pois buscou a compreensão de um fenômeno com incidência menor de pesquisas disponíveis (MALHOTRA et al., 2005); embora haja literatura sobre a transferência de conhecimento e as redes de empresas, a discussão acerca da transferência de conhecimento em ambientes de redes ocorre

com menor frequência. É descritivo, pois buscou a descrição e relação das dimensões do fenômeno investigado (VIEIRA, 2002). Ressalta-se que esta pesquisa não pretendeu explicar o fenômeno, mas descrever e relacionar as dimensões estudadas: redes de empresas e transferência de conhecimento.

Na fase exploratória da pesquisa verificou-se a existência de elementos do ambiente de transferência de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), no *framework* SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* para o Oriente Médio. Na fase descritiva da pesquisa relacionaram-se os conhecimentos compartilhados na rede às técnicas de transferência do conhecimento tácito e explícito.

### **3.7. Estratégia da pesquisa**

Neste trabalho, o estudo de caso é a estratégia de pesquisa adotada, definido como “estudo intensivo de uma rede ou de várias redes, com o uso de fontes de evidências primárias e secundárias” (HALINEN e TÖRNROOS, 2005, p.1286). Os estudos de casos de redes de empresas requerem a escolha da abordagem temporal (transversal ou longitudinal) (HALINEN e TÖRNROOS, 2005). A presente pesquisa é de característica *cross-sectional* (transversal), isto é, uma pesquisa que reflete determinado momento da rede pesquisada.

Em estudos de caso evidências podem ser predominantemente qualitativas (palavras), quantitativas (números) ou ambas (EINSENHARDT, 1989). O estudo de caso também segue propósitos de teste ou construção de teorias. Neste estudo, as evidências são de natureza qualitativa, numa pesquisa que objetiva testar a teoria. Isto é, à luz da fundamentação teórica analisou-se como se dá a transferência de conhecimento na rede.

Etapa importante para a condução da pesquisa com a adoção do estudo de caso como estratégia é a explicitação do protocolo do estudo de caso, que consiste em um guia de orientação para o pesquisador realizar a coleta de dados. Além disso, centra-se na validade interna da pesquisa, ou seja, apresenta com clareza todos os passos dados pelo pesquisador em sua pesquisa, possibilitando que outros pesquisadores repliquem o estudo (YIN, 2010). Nesta dissertação, a visão geral do protocolo do estudo caso é apresentada no Apêndice II, pois o capítulo de metodologia de uma dissertação é um protocolo por si só, pois detalha o que, quem,

como e porquê contidos na pesquisa (DUARTE, 2002; FACHIN, 2006; VIEIRA, 2006; EISENHARDT e GRAEBNER, 2007; FLICK, 2009a; 2009b; CRESWELL, 2010).

A unidade de análise é definida como a unidade de observação sobre a qual o fenômeno é pesquisado (ZAHEER, GOZUBUYUK e MILANOV, 2010). A unidade de análise deste estudo é a rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* para o Oriente Médio. A escolha dos participantes da pesquisa empírica seguiu as recomendações de Carneiro da Cunha, Passador e Passador (2011, p.510) sobre estudos de caso em redes de empresas:

Para a coleta de dados empíricos de uma rede interorganizacional, o pesquisador precisa ter acesso a fontes de informação que lhe ofereçam o que ele necessita para sua pesquisa, levando em conta seu foco e seus objetivos. Por isso, primeiro de tudo, é desejável que esse pesquisador tenha claro se sua unidade de análise é o indivíduo, a organização ou a própria rede, para saber se o respondente é capaz de oferecer as informações dele esperadas (CARNEIRO DA CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011, p.510).

O acesso às organizações e instituições da rede foi facilitado pelo contato com um *gatekeeper* da rede (presidente de uma câmara de comércio, membro de uma comissão mista de relações internacionais, membro de um centro islâmico e produtor de frango), que viabilizou o contato com importantes atores que fazem parte da rede. Portanto, a seleção dos participantes relacionados às organizações e instituições da rede se deu por acessibilidade. Os nomes das organizações e instituições foram omitidos, com a finalidade de garantir sigilo aos participantes do estudo (Quadro 6).

Após apresentar a estratégia de pesquisa e explicitar as organizações e instituições da rede dos exportadores de frangos *Halal* que participaram da pesquisa empírica, a seguir são detalhados as técnicas de coleta de evidências e os métodos de análise das evidências.

### **3.8. Técnicas de coleta de evidências**

As pesquisas de fenômenos sociais, como é abordada nesta pesquisa a transferência de conhecimento em redes, ocorrem com a combinação de evidências

primárias (coletadas pelo próprio pesquisador) e secundárias (coletadas por outras fontes e acessível ao pesquisador), para confirmar ou negar as proposições formuladas em um estudo (BAUER e AARTS, 2002). A coleta de evidências envolveu entrevistas semiestruturadas, observação não participante, dados visuais e documentos (Quadro 6).

**Quadro 6 – Participantes da pesquisa empírica**

Organização/ Instituição	Função na rede	Cargo (s) do (s) participante (s)
A1	Câmara de comércio	Presidente
A1	Câmara de comércio	Vice-presidente
B1	Centro islâmico	<i>Executive Director</i>
B2	Centro islâmico	Presidente
B2	Centro islâmico	<i>International Relations Executive</i>
B2	Centro islâmico	Gestor <i>Halal</i> Industrial
B2	Centro islâmico	Chefe de pesquisas <i>Halal</i>
B2	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 1
B2	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 2
B2	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 3
B2	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 4
B3	Centro islâmico	Líder religioso
B4	Centro islâmico	Líder religioso
B5	Centro islâmico	Líder religioso
B6	Centro islâmico	Presidente
B6	Centro islâmico	Fundador e pioneiro do <i>Halal</i> no Brasil
B6	Centro islâmico	Engenheiro químico
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 5
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 6
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 7
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 8
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 9
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 10
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 11
B6	Centro islâmico	Supervisor de linha de produção 12
C1	Frigorífico	Gerente de unidade produtora
C1	Frigorífico	Gerente de agropecuária
D1	Federação de produtores e exportadores	Diretor de mercados
E1	Governo	Embaixador

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.8.1. Entrevistas semiestruturadas

A primeira etapa da coleta de evidências consistiu em entrevistas semiestruturadas com as organizações e instituições da rede nos níveis estratégico

(entrevistados ligados a cargos de tomada de decisão) e operacional (entrevistados ligados diretamente ao processo operacional do abate do frango). Todas as transcrições das entrevistas estão disponíveis para consulta e acessíveis para qualquer pesquisador na *internet*, Anexo I. Justifica-se a escolha dos entrevistados com base na ideia de que trocas de conhecimento tácito e explícito ocorrem tanto no nível estratégico quanto no operacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

O intuito era que esses entrevistados expusessem suas ideias sobre o ambiente de transmissão de conhecimentos da rede. A entrevista semiestruturada consistiu na interação social entre pesquisado e pesquisador, com a valorização da palavra (FRASER e GONDIM, 2004; FLICK, 2009a). Com roteiro flexível nas mãos do pesquisador foi possível inserir questões relevantes na entrevista face a face, (Apêndice III).

Nas entrevistas semiestruturadas foi empregada a técnica do incidente crítico, que objetivou evitar respostas genéricas por parte dos entrevistados. O foco estava na “exploração do espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (GASKELL, 2002, p.66). Questões com incidente crítico apresentam um conteúdo que remete ao pesquisado situações do passado, pois parte do princípio de que é mais fácil para o ser humano lembrar-se do que fez em determinada ocasião do que se lembrar do que faz no presente (KREMER, 1980).

### **3.8.2. Observação não participante**

A segunda etapa da coleta de evidências foi a observação não participante de duas plantas produtivas (frigoríficos). A observação utiliza os sentidos (audição, tato, olfato, paladar e visão) para capturar as evidências no campo (FLICK, 2009a). O pesquisador “deve captar com precisão os aspectos essenciais e acidentais de um fenômeno no contexto empírico” (CRUZ, 2010, p.98). Buscou-se na pesquisa entender por meio da observação o ambiente de trocas de conhecimento de dois grupos claramente destacados nas plantas produtivas, o grupo de muçulmanos e o de não muçulmanos.

O pesquisador na observação é o principal instrumento da pesquisa, ou seja, por meio dos cinco sentidos capturaram-se evidências. Por esta razão, a subjetividade foi parte da coleta de evidências, e não foi negligenciada (BERG e LUNE, 2004), pois apenas com o uso dos cinco sentidos os dados são coletados



para o fechamento de pesquisas de observação (GOBO, 2010). No estudo, as observações foram feitas no ambiente natural (ambiente de trabalho dos indivíduos), isto é, os atores foram observados sem interferência do pesquisador na preparação do ambiente.

Foram observados artefatos físicos dos ambientes, interações entre muçulmanos e não muçulmanos, linha de produção (visita técnica acompanhada dos responsáveis das empresas), instalações gerais das empresas (salas de reuniões, refeitórios, salas de reza dos muçulmanos, espaços específicos voltados aos muçulmanos, pátios, etc.) em duas plantas produtivas localizadas no Estado de São Paulo (município de Amparo) e no Estado do Rio Grande do Sul (município de Passo Fundo). O intuito foi verificar elementos contidos nesses ambientes que facilitassem a troca de conhecimento tácito e explícito. É justificada a escolha da observação não participante nos frigoríficos, e não em outras organizações ou instituições da rede, pois os frigoríficos realizam a atividade *core* da rede.

### **3.8.3. Dados visuais**

A terceira etapa da coleta de evidências foi a coleta e exame de dados visuais, especificamente em fotografias e vídeos, das organizações e instituições da rede brasileira de exportadores de frangos *Halal* para o Oriente Médio.

Em pesquisas qualitativas em campos do conhecimento, como sociologia, administração, psicologia social, antropologia e marketing, predominam a utilização de entrevistas e *focus group* como principais técnicas de coleta de evidências (SILVERMAN, 2009). No entanto, os dados visuais mostram-se relevante técnica de coleta, especialmente em estudos organizacionais, pois capturam “percepções e julgamentos que as pessoas fazem sobre o mundo à sua volta” (WARREN, 2008, p.560), a partir de um olhar para as representações de mundo dos sujeitos da pesquisa pelos elementos visuais.

Dados visuais, como fotografias e vídeos, capturam evidências sobre o modo como os participantes de determinado estudo constroem sua visão de mundo, sua verdade, sua realidade (FLICK, 2009a; CRESWELL, 2010). Os dados visuais permitem ao pesquisador capturar as práticas dos atores em determinado grupo social (CRESWELL, 2010). Flick (2009b, p.126) destaca três formas de dados visuais:

**(i) Produção do pesquisador:** o próprio pesquisador pode produzir vídeos ou fotos no campo. **(ii) Produção do pesquisado:** os participantes do estudo produzem materiais para o seu dia a dia, que podem ser utilizados pelo pesquisador caso receba autorização **(iii) Páginas da internet:** os materiais da *internet* são a mais nova forma de se coletar dados visuais em pesquisas qualitativas, devido ao acesso facilitado pela rede mundial de computadores de vídeos e fotografias (FLICK (2009b, p.126).

Nesta pesquisa foram coletados dados visuais produzidos pelos atores das organizações e instituições da rede, como fotografias da linha de produção dos frigoríficos, auditoria dos frigoríficos e de divulgação institucional dos participantes da rede, colocados à disposição do pesquisador. Além disso, materiais visuais, como fotografias e vídeos inseridos em *websites*, foram coletados.

#### 3.8.4. Documentos

A quarta etapa da coleta de evidências foi a seleção e exame de documentos disponibilizados pelas organizações e instituições da rede brasileira de exportadores de frangos *Halal* para o Oriente Médio. Documentos são fontes de dados textuais, de origem secundária (escritos por outro indivíduo que não o pesquisador), como arquivos públicos (documentos físicos ou digitais do governo), arquivos particulares (documentos físicos ou digitais de instituições e empresas), arquivos de dados estatísticos (elaborados por órgãos do governo ou por entidades particulares) (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Para a condução da pesquisa empírica com uso de documentos foi essencial a “construção de um *corpus*, isto é, um subconjunto de documentos representativo de um determinado conjunto de documentos” (FLICK, 2009a, p.233). Na pesquisa foram selecionados documentos (físicos e digitais) do mercado de frangos, das organizações e instituições da rede (documentos institucionais fornecidos pelos participantes do estudo), como anuários, relatórios e *folders*. Os documentos como fonte de evidências foram utilizados na pesquisa para confirmar os achados de outras fontes, como entrevistas, observação não participante e dados visuais. Os documentos não ajudam a responder ao problema de pesquisa caso seja a única

fonte de evidência em estudos empíricos (CARNEIRO DA CUNHA, YOKOMIZO e BONACIN, 2013).

### 3.9. Método de análise das entrevistas semiestruturadas

A análise das entrevistas semiestruturadas ocorreu com aplicação do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Esse método difundido no campo das Ciências da Saúde foi adaptado à pesquisa. Com o objetivo de conhecer as pesquisas que fizeram uso do DSC, houve uma busca com a ajuda do *software Harzing's Publish or Perish*, que gera dados sobre a produção científica mundial, em todas as áreas do conhecimento. Foi restringida a busca para as palavras-chave Discurso do Sujeito Coletivo, Discurso do Sujeito Coletivo em Administração, Discurso do Sujeito Coletivo em Gestão de Empresas e Discurso do Sujeito Coletivo em Negócios, com os seguintes parâmetros: 1 - *All of the words*; 2 - *Title words only*. Os resultados são apresentados no Quadro 7.

**Quadro 7 - Produção acadêmica com o método DSC**

Palavras-chave	Nº de publicações	Nº de citações
Discurso do Sujeito Coletivo	97	1484
Discurso do Sujeito Coletivo em Administração	1	4
Discurso do Sujeito Coletivo em Gestão de Empresas	2	0
Discurso do Sujeito Coletivo em Negócios	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software Harzing's Publish or Perish* 4.0.

Os resultados indicam quatro publicações em administração com uso do DSC. A primeira delas tratou de uma temática específica, os modelos de negócios inovadores em empresas de tecnologia (MUNHOZ et al., 2013), com aplicação do DSC para análise dos dados. A segunda publicação analisou a percepção dos alunos de graduação a respeito do significado do *business game* como ferramenta de ensino em administração (MOTTA, MELO e PAIXÃO, 2013). A terceira publicação é um ensaio teórico sobre a contribuição do DSC para pesquisas de *S-as-P (Strategy as Practice)* (OLIVEIRA JÚNIOR, PACAGNAN e MARCHIORI, 2013). A quarta publicação analisou as percepções de professores de administração sobre a responsabilidade ambiental das organizações (COSTA e PAIXÃO, 2013). Logo,

são raras as publicações em administração que utilizam o DSC, e diante desses resultados mostra-se relevante utilizar o método para estudos da área, principalmente aqueles com enfoque em redes de empresas.

O DSC utiliza uma estratégia discursiva que objetiva tornar clara dada representação social, é uma técnica que objetiva construir o pensamento coletivo, revelando como as pessoas pensam, atribuem sentido e manifestam posicionamento sobre determinado assunto (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2003). Nesse método os discursos dos entrevistados são organizados em quadros denominados Instrumentos de Análise do Discurso, isto é, cada entrevista é organizada em um quadro contendo as expressões-chave, ideias centrais e ancoragens (Quadro 8). O processo final do DSC é a elaboração da síntese. Faz-se a reunião das expressões-chave e/ou ideias centrais semelhantes (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2003).

**Quadro 8 – Operacionalização do DSC**

1. Expressões-chave	2. Ideias centrais	3. Ancoragens
São trechos do discurso que formam descrições literais dos depoimentos.	Revelam e descrevem de maneira sintética o sentido presente nos depoimentos.	São manifestações da teoria presentes no discurso.

Fonte: Adaptado de Lefèvre e Lefèvre (2003).

Após coletar os dados e transcrever as falas dos participantes da pesquisa, a análise se deu sem a utilização de um *software*. Concluídas a gravação das entrevistas semiestruturadas em áudio e as transcrições em editor de texto digital *Microsoft Word 2010*<sup>®</sup>, seguiram-se os seguintes passos para análise das evidências com aplicação do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC):

- 1º Passo: as proposições foram analisadas isoladamente.
- 2º Passo: foram identificadas expressões-chave (trechos do discurso que formam descrições literais dos depoimentos), ideias centrais (sentido presente nos depoimentos) e ancoragens (manifestação da teoria), em cada entrevista.
- 3º Passo: foram grifadas as expressões-chave de mesmo sentido ou de sentido equivalente ou sentido complementar.
- 4º Passo: foram identificados e agrupados todos os fragmentos das expressões-chave de mesmo sentido ou de sentido equivalente ou sentido complementar.

- 5º Passo: foram construídos Discursos do Sujeito Coletivo para cada ideia central. Isto é, um discurso coerente para representar um único discurso da coletividade.

Ressalte-se que os passos supracitados foram adaptados à realidade desta pesquisa. Reforça-se que a aplicação do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) não está relacionada à soma de pensamentos dos entrevistados, todavia representa o pensamento de um grupo definido, cujos participantes estão presentes no mesmo tempo e em algumas ocasiões compartilham o mesmo espaço físico. Enfim, o DSC nesta pesquisa caracteriza-se como uma amálgama de discursos de atores de diversos segmentos e responsabilidades.

O DSC contribui para o aprimoramento da análise de dados qualitativos, pois nele “o número de casos e a frequência do compartilhamento não são os principais critérios de construção do discurso” (GONDIM e FISCHER, 2009, p.17). O DSC é um método de análise de dados que ajuda a descoberta do pensamento da coletividade, sem amparar-se na frequência (absoluta e relativa) das palavras no processo de análise dos discursos. Diferentemente de métodos como: **(I) Análise de Conteúdo**, que é um método de análise de dados baseado na dedução e inferência do pesquisador (BARDIN, 2004), **(II) Análise do Discurso**, que é um método de análise de dados que reconstrói o sentido expresso oralmente e verbalmente pelos participantes de determinado estudo (MACEDO et al., 2008), **(III) Análise de Conversação**, que é um método de análise de dados com foco em situações cotidianas manifestadas oralmente por um grupo social (FLICK, 2009a).

### 3.10. Método de análise da observação não participante

A codificação é uma forma de análise de dados qualitativos, aplicada “a todos os tipos de dados e não se concentram em um método específico de coleta” (FLICK, 2009b, p. 132). Para a análise dos dados observacionais utilizou-se a codificação teórica de Corbin e Strauss (1990), método empregado principalmente em *Grounded Theory Research*. Neste estudo, a codificação teórica foi utilizada para a análise e a interpretação dos dados observacionais coletados no campo (Figura 4).

**Figura 4 – Processo de análise dos dados observacionais**



Fonte: Elaborada pelo autor.

As notas de campo registradas ao final das visitas nos frigoríficos de Amparo (SP) e Passo Fundo (RS) contemplaram o ambiente de transmissão de conhecimento e dados acidentais (evidências adicionais que não ajudaram a responder ao problema de pesquisa, mas registrados mesmo assim). Durante a observação percebeu-se que muitos eventos (ações e interações entre as pessoas nos frigoríficos) se repetiam, isto é, os *recurrent patterns* observados facilitaram a análise (O'TOOLE e WERE, 2008). As notas de campo foram divididas em descritivas (fatos observados) e reflexivas (emoções capturadas) (O'TOOLE e WERE, 2008). As notas de campo foram consolidadas e transformadas em um diário de campo, e codificadas posteriormente. Isto é, foram transformados em informação os dados brutos (fragmentos da realidade empírica) (CORBIN e STRAUSS, 1990). Os passos para a análise das evidências observacionais foram os seguintes: (i) codificação aberta, estabelecimento de categorias analíticas *a posteriori* (i. e. após o exame do relato no diário de campo), (ii) codificação axial, posicionamento das categorias analíticas *a posteriori* dentro da teoria, (iii) codificação seletiva, inter-relação entre a teoria e as evidências empíricas.

### 3.11. Método de análise dos dados visuais

Em administração, o uso de fotografias ou vídeos em pesquisas qualitativas é reduzido (FLICK, 2009a; SILVERMAN, 2009). A coleta de evidências com uso de fotografias ou vídeo mostra-se relevante técnica de coleta em pesquisas qualitativas para capturar “as representações sociais no mundo audiovisual” (ROSE, 2002, p.344). Para a análise dos dados visuais coletados em fotografias e vídeos

fornechos pelas organizações e instituições da rede utilizou-se a codificação teórica de Corbin e Strauss (1990). Os passos para a análise dos dados visuais foram os seguintes: (i) codificação aberta, estabelecimento de categorias analíticas *a posteriori* (i. e. após o exame das fotografias e vídeos), (ii) codificação axial, posicionamento das categorias analíticas *a posteriori* dentro da teoria, (iii) codificação seletiva, inter-relação entre a teoria e as evidências empíricas.

### 3.12. Método de análise documental

A análise documental foi utilizada complementarmente para confirmar os achados procedentes das entrevistas semiestruturadas, observação não participante e dados visuais. Documentos apresentam limitações, como, por exemplo, “o pesquisador (no papel de leitor) pode incorrer em más interpretações ou armadilhas capazes de comprometer os dados coletados por meio do documento” (CARNEIRO DA CUNHA, YOKOMIZO e BONACIN, 2013, p.436), pois são discursos institucionais que servem a propósitos específicos, como transmitir uma imagem da organização que não condiz com a realidade percebida por si própria (SÁ-SILVA, ALMEIDA e GUINDANI, 2009). Os passos para a análise documental foram os seguintes: (i) construção de um *corpus* de documentos (subconjuntos de documentos que representa a opinião de um grupo social). Foram coletados documentos com a temática alimentos para o Oriente Médio na *internet*, e solicitados aos participantes da pesquisa empírica. (ii) Foram selecionados os documentos digitais e físicos. (iii) Os documentos foram agrupados nas categorias anuários e relatórios do mercado de frangos, comunicação das organizações e instituições participantes da rede, materiais de orientação e auditoria, e documentos do mercado de alimentos. (iv) Inter-relação entre as evidências coletadas e a fundamentação teórica (Figura 5).

**Figura 5 – Processo da análise documental**



Fonte: Elaborada pelo autor.

A importância dos documentos como fonte de evidência é reforçada por Carneiro da Cunha, Yokomizo e Bonacin (2013, p. 442):

[...] Ela pode ser uma técnica de confirmação daquilo que foi observado e levantado por meio de outras técnicas, ou como forma de apontar inconsistências entre o que é proposto formalmente em documentos e o que ocorre em discursos falados ou no próprio cotidiano organizacional (CARNEIRO DA CUNHA, YOKOMIZO e BONACIN, 2013, p.442).

Documentos são fonte de evidências em muitos casos não invasiva aos participantes de uma pesquisa empírica, pois não interferem no ambiente natural do pesquisado por se tratar de dados secundários, não produzidos pelas empresas para fins de pesquisa científica (FLICK, 2009a). Após detalhar o percurso metodológico do estudo, explicitando o que, quem, o como e o porquê da pesquisa empírica, passa-se no próximo capítulo à apresentação e discussão das evidências empíricas coletadas nas entrevistas semiestruturadas, observação não participante, dados visuais e documentos. As quais, à luz da fundamentação teórica, tornaram possível o desenvolvimento das considerações finais: retomada dos objetivos alcançados e dos achados que sustentam seu alcance, e contribuições da pesquisa (metodológica, teórica e gerencial), limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.



## **4. PESQUISA EMPÍRICA**

Neste capítulo serão apresentados o caso escolhido para o exame das proposições empiricamente, e a análise das evidências primárias (i.e. entrevistas semiestruturadas e observação não participante) e secundárias (i.e. dados visuais e documentos). Inicia-se o capítulo com a caracterização do negócio, especificamente o setor avícola brasileiro, e a delimitação do escopo da rede estudada empiricamente. Em seguida são explicitadas as evidências empíricas e a análise à luz da fundamentação teórica.

### **4.1. Produção e exportação de aves no Brasil**

O modelo de negócio utilizado no setor avícola do Brasil é o de integração. Isto é, a integração entre o criador de aves e o frigorífico (responsável pelo abate) permite às indústrias acesso à terra, instalações, máquinas e mão de obra a um custo inferior se comparado a fortuitos investimentos próprios em todas as etapas da produção. Ademais, nesse modelo de negócios os frigoríficos são responsáveis por fornecer pintos, ração, vacinas, medicamentos e transporte aos criadores de aves (UBABEF, 2011). O modelo de integração gerou resultados econômicos positivos para a avicultura brasileira. No ano de 2013 foram produzidas 12,3 milhões de toneladas de frangos no Brasil, colocando o país ao lado dos Estados Unidos e China como um dos maiores produtores do mundo. O setor avícola brasileiro gerou aproximadamente 4,5 milhões de empregos diretos e indiretos em 2013 (UBABEF, 2014).

Conforme a federação nacional dos produtores e exportadores (UBABEF, 2014), a produção de frangos no Brasil concentra-se em todas as regiões do país. Em ordem decrescente, a participação por Estado é a seguinte: Paraná (31,0%), Santa Catarina (16,7%), Rio Grande do Sul (14,6%), São Paulo (10,9%), Minas Gerais (7,5%), Goiás (6,8%), Mato Grosso (4,8%), Mato Grosso do Sul (3,0%), Distrito Federal (1,6%), Bahia (0,7%), Espírito Santo (0,5%), Pará (0,4%), Pernambuco (0,4%), Paraíba (0,4%), Tocantins (0,3%), Roraima (0,2%), Piauí (0,2%). Das 12,3 milhões de toneladas de frangos produzidas pelo Brasil em 2013, aproximadamente 3,9 milhões de toneladas de frangos foram exportados para 150 países, entre frango inteiro, cortes, industrializados e carnes salgadas (MAPA, 2014). Os exportadores brasileiros comercializam frangos para clientes das mais

diversas culturas e religiões, como para os clientes do Oriente Médio, que exigem alimentos produzidos conforme regras religiosas (UBABEF, 2014). Esses alimentos recebem a nomenclatura de *Halal*, que se traduz para “lícito”.

#### **4.2. Nomenclatura Halal**

O vocábulo *Halal* representa os alimentos permitidos para o consumo dos muçulmanos, conforme as regras do Alcorão, especificados na Surata da Abelha, Versículo 115: “*eles só vos vedou a carniça, o sangue, a carne de suíno e tudo o que tenha sido sacrificado com a invocação de outro nome que não o de Allah*” (ALCORÃO SAGRADO, 2011, p.231). Os muçulmanos possuem restrições para o consumo de bebida alcoólica, carne suína e carne de animais não abatidos de acordo com as regras islâmicas (e.g. no caso das carnes de animais bovinos, ovinos e aves) (AL-KHAZRAJI, 2006).

O Alcorão estabelece uma série de conceitos sobre normas de condutas relacionadas à vida de forma geral, o que pode ser aplicado à esfera dos negócios (NIAZI, 1991) e sobre como tratar os consumidores muçulmanos, que são contrários ao risco de consumir produtos que não sejam *Halal* (WILSON e LIU, 2011). Por exemplo, segundo os preceitos islâmicos, a empresa produtora deve oferecer toda a informação necessária para o consumidor comprar (NIAZI, 1991). Assim, o conceito do *Halal* é estendido aos produtos que os muçulmanos usam e consomem, como roupas, maquiagem e alimentos (HASSAN e BOJEI, 2011). Os muçulmanos são indivíduos que se preocupam em seguir as normas estabelecidas por sua religião. Portanto, a organização que pretende atuar nesse mercado e atender à comunidade muçulmana deve ter condições de oferecer produtos de acordo com as regras religiosas.

##### **4.2.1. Negócios Halal**

O mercado de produtos islâmicos é composto por gêneros farmacêuticos, químicos, cosméticos e industrializados em geral. O mercado detém a participação de US\$ 2,3 trilhões anuais no comércio internacional, e a fatia dos alimentos *Halal* no mercado de produtos islâmicos é de US\$ 700 bilhões (WORLD FORUM HALAL, 2013).

Uma das regiões do mundo que mais importam frangos do Brasil é o Oriente Médio. Em 2013, a região importou cerca de 1,4 milhões de toneladas das 3,9 milhões de toneladas exportadas pelo Brasil. Os países da região estão entre os dez maiores importadores de carne de frango brasileira, em ordem decrescente: Arábia Saudita (688 mil toneladas), Emirados Árabes Unidos (244 mil toneladas), Kuwait (113 mil toneladas), Iêmen (85 mil toneladas), Iraque (75 mil toneladas), Omã (61 mil toneladas), Catar (60 mil toneladas), Jordânia (58 mil toneladas), Barein (19 mil toneladas), Irã (12 mil toneladas) (UBABEF, 2014). Predomina na região do Oriente Médio a prática da religião muçulmana, indicando que para atender esse mercado é imprescindível vender produtos *Halal* (Tabela 2).

**Tabela 2 – Países importadores da região do Oriente Médio**

País	Importações em 2013 (em toneladas)	Muçulmanos (em mil)	População muçulmana (em números relativos)
Arábia Saudita	688.883	25.493	97,1%
Emirados Árabes Unidos	244.963	3.577	76,0%
Kuwait	113.624	2.636	86,4%
Iêmen	85.291	24.023	99,0%
Iraque	75.693	31.108	98,9%
Omã	61.998	2.547	87,7%
Catar	60.279	1.168	77,5%
Jordânia	58.984	6.397	98,8%
Barein	19.159	655	81,2%
Irã	12.745	74.819	99,7%
Total	1.421.619	172.423	97,7%

Fonte: Adaptada de PEW RESEARCH (2011) e UBABEF (2014).

Segundo registros da federação nacional dos produtores e exportadores (UBABEF, 2014), os primeiros lotes de frangos *Halal* do Brasil foram vendidos respectivamente ao Iraque, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita e Kuwait, em 1975. Atualmente, o Brasil é importante parceiro de agronegócio do Oriente Médio, devido não apenas às condições favoráveis e competitivas de clima e solo que possui, como à facilidade com que atende às exigências religiosas do mercado muçulmano de alimentos (CARNEIRO DA CUNHA et al., 2014).

#### 4.2.2 Processo do abate Halal

As especificidades do abate *Halal* serão apresentadas no item 4.5. Seu processo tem as seguintes características:

- (i) o abate é realizado por um sangrador acompanhado de um supervisor, ambos muçulmanos praticantes, vinculados aos centros islâmicos, certificadores do abate *Halal* nos frigoríficos;
- (ii) os ganchos da linha de produção são voltados em direção a Meca, cidade sagrada para os muçulmanos, capital da província de *Al Hejaz*, na Arábia Saudita;
- (iii) a faca para o abate não pode ser afiada na frente do animal;
- (iv) o corte no pescoço é feito em formato de meia lua; corta-se simultaneamente a traqueia, esôfago, artérias carótidas e jugular;
- (v) o sangue da ave precisa ser totalmente retirado da carcaça.

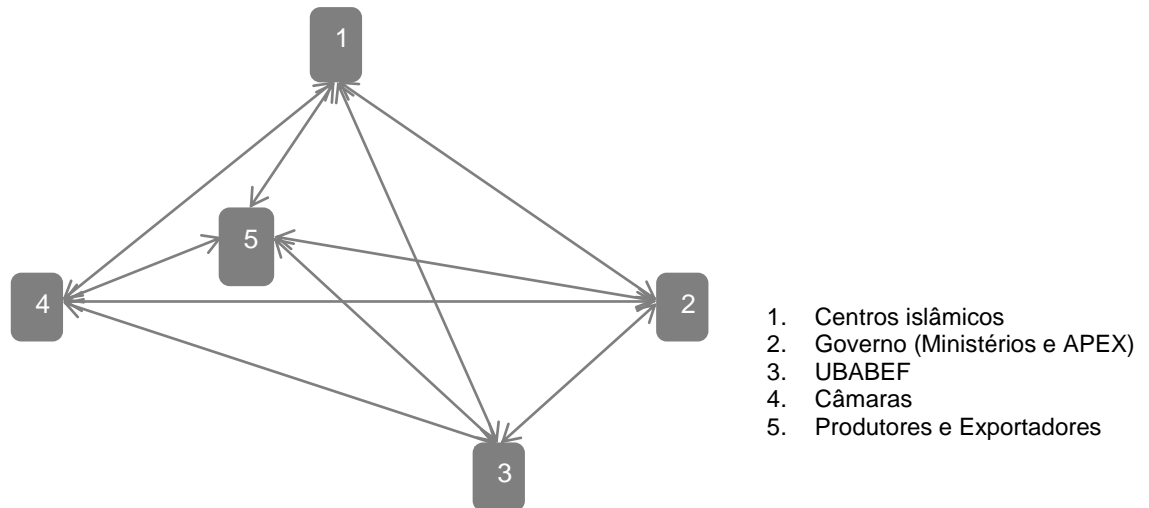
O respeito aos princípios religiosos do islamismo é fundamental para a produção do frango exportado para o Oriente Médio, com população de muçulmanos apenas nessa região estimada em 200 milhões (CIBAL HALAL, 2013). Diante das exigências religiosas do mercado muçulmano não apenas a adequação e observância às regras religiosas são fundamentais, como as operações conjuntas entre empresas, governo e entidades privadas de natureza religiosa.

#### 4.2.3. Rede do frango Halal

Para atender e cumprir as exigências religiosas dos importadores do Oriente Médio há um arranjo entre empresas, entidades religiosas e entidades governamentais que participam da produção e exportação do frango (Figura 6). Participam da rede 26 empresas de abate habilitadas e certificadas por centros islâmicos locais; seis centros islâmicos, que supervisionam e habilitam as plantas produtivas e os lotes exportados; três ministérios do governo federal (Ministério das Relações Exteriores, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento); uma agência governamental (Agência Nacional de Promoção de Exportações e Investimentos); três câmaras de comércio (Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Irã e Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Iraque); 16 entidades estaduais

de produtores de frango; e uma entidade nacional de produtores e exportadores de frango (Apêndice IV).

**Figura 6 – Mapa da rede dos exportadores de frangos *Halal***



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado a partir de saídas do *software* Ucinet 6.0.

Para gerar o mapa da rede no *software* UCINET, os parâmetros adotados foram os seguintes: (i) em uma planilha Microsoft Excel® foram elencados os atores da rede dos exportadores de frangos *Halal* brasileiro. (ii) os negócios da rede (e.g. centros islâmicos, governo, etc.) foram repetidos no eixo das abscissas (coordenada horizontal) e no eixo das ordenadas (coordenada vertical). (iii) para os laços (relações) existentes entre os negócios, as células foram preenchidas com o número 1, e para as relações inexistentes as células foram preenchidas com o número 0. (iv) no *software* UCINET foi executado o *upload* da planilha Microsoft Excel® com os dados supracitados.

Na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* não há uma organização ou entidade que detenham o controle sobre os demais atores, pois a rede não tem personalidade jurídica, ou seja, formalização contratual. Os participantes da rede trabalham em conjunto para prover ao mercado muçulmano o frango conforme as regras religiosas, que recebe a designação de *Halal* (lícito).

O fenômeno da transferência de conhecimento em redes é apreendido nesta pesquisa pela perspectiva das redes sociais. De acordo a perspectiva das redes sociais entende-se que todas as empresas estão inseridas em redes, quer utilizem,

ou não, suas conexões (NOHRIA, 1992). Ou seja, mesmo nos casos em que eventualmente os membros dos arranjos de empresas não tenham consciência de que atuam em rede, existe entre eles uma interdependência indissociável (GIGLIO, 2011). A partir dessa perspectiva, basta que os atores cooperem entre si e que utilizem fluxos e recursos para se admitir a existência de uma rede de empresas (CASTELLS, 2000).

#### 4.3. Análise das entrevistas semiestruturadas

Este item analisa cada uma das proposições isoladamente, com aplicação do método Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). As proposições 1, 2, 3 e 4 emergiram da fundamentação teórica, especificamente dos campos redes de empresas e transferência do conhecimento. Quanto à aplicação do DSC, os trechos das falas dos entrevistados (expressões-chave) e as ancoragens produziram seis ideias centrais e seis discursos da coletividade entre as quatro proposições (Quadro 9).

**Quadro 9 - Síntese da aplicação do DSC**

Proposição	Ideia central	Indícios verificados empiricamente
<i>Proposição 1:</i> Há organizações que se articulam em redes de empresas	Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos	Ações comerciais conjuntas para maximizar os ganhos econômicos
<i>Proposição 2:</i> Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento	Conhecimento religioso	Doutrinas sagradas que guiam as atividades cotidianas dos grupos sociais
	Conhecimento técnico	Conhecimento formal e codificado em manuais e relatórios
<i>Proposição 3:</i> O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e <i>Storytelling</i>	Ensinos religiosos	Condutas e rituais religiosos replicados e disseminados no cotidiano dos grupos sociais
	Encontros para trocas de experiências	Relacionamentos sociais para compartilhar conhecimentos e boas práticas
<i>Proposição 4:</i> O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, <i>e-mail</i> e <i>intranets</i>	Conformidade com determinados protocolos	Verificação para assegurar o cumprimento das regras formais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Retomando a primeira proposição apresentada sobre a caracterização de uma rede de empresas, busca-se avaliar:

### **Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas**

A articulação entre os atores da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* cria condições favoráveis para a comercialização e aceitação do frango *Halal* brasileiro no Oriente Médio, e envolve: (i) estímulo governamental para a participação de brasileiros em congressos e feiras mundiais; (ii) patrocínio e cooperação com as organizações islâmicas no Brasil; (iii) adequação da produção às exigências religiosas; (iv) facilitação das visitas dos auditores externos para vistoriar a observância dos preceitos muçulmanos na produção; (v) simplificação nos processos e concessões de vistos de entrada para importadores; (vi) capacidade sanitária e produtiva do Brasil. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado A1 (presidente)

*[...] Frigorífico ajuda fazenda cria frango e exporta ele, então além desses frigoríficos tem as certificadoras, que são que acompanham e supervisionam o abate das aves pra ser de acordo com a lei muçulmana pra ser Halal. Além disso, existe a UBABEF, que faz ações pra divulgação [...] Tem as câmaras de comércio, que também têm ações de divulgação, ações de suporte comercial e legalização dos documentos. Tem os órgãos governamentais, que é o Ministério das Relações Exteriores, que é a Agência Brasileira de Promoção às Exportações [...] O SIF também faz parte porque o SIF ele dá o certificado sanitário, porque ele dá o certificado sanitário reconhecido nos países muçulmanos. Como sanitariamente essa mercadoria é boa. Sem esse SIF, os países muçulmanos não compram [...] O relacionamento, vamos dizer, a embaixada do Brasil no Iraque, com o próprio Itamaraty, a gente vem buscando sempre de colocar as empresas certificadoras do Halal e da credibilidade dessas empresas [...] O Halal, se tornou tão importante, que o Ministério da Agricultura também participa na divulgação, por exemplo, a (nome do frigorífico ocultado) quer trazer uma delegação de ministros, quer dizer, não tem capacidade de fazer convites, então ele pede para o Ministério, o Ministério convida, recebe, mostra os laboratórios.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Redes são um conjunto de *nós* interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).

As exportações de frango *Halal* para o mercado muçulmano do Oriente Médio ocorrem desde 1975, período no qual importadores iraquianos solicitaram os primeiros lotes da ave em conformidade com as regras religiosas. Desde os anos 1970, os centros islâmicos em parceria com os frigoríficos desenvolvem ações para apresentar o frango *Halal* brasileiro aos importadores da região do Oriente Médio como um produto confiável.

Para aumentar a confiabilidade, a autenticidade do frango *Halal* é averiguada pelo governo brasileiro por meio do Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que impede cargas de frangos *Halal* embarcadas ao Oriente Médio sem o selo do centro islâmico. O governo brasileiro ajuda os produtores brasileiros de frangos *Halal* a manter a credibilidade perante os importadores do Oriente Médio. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado B2 (presidente)

*[...] Nós transformamos o Brasil no maior exportador de carne Halal do mundo, nós temos parte sim desse mérito em expor. Agora, a outra questão é ajudar as nossas indústrias a contratar investimento [...] Conseguimos, além de expandir o suporte aos frigoríficos e as indústrias brasileiras lá fora, através de apresentações, através de marketing indireto, nós também conseguimos reconhecimentos mundiais [...] O SIF hoje, em cada frigorífico, hoje tem veterinário do governo, todos os frigoríficos do Brasil. Hoje, o SIF não libera carga Halal se não está abatida Halal, ele também faz essa verificação, pra assinar e carimbar na hora que vai sair o carregamento, se não foi abatido Halal e ele verificou a documentação, ele não deixa sair com nome Halal.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Grupo de organizações independentes que atua conjuntamente para alcançar objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo (PROVAN e KENIS, 2008).



Há apoio governamental para o fomento das relações comerciais entre produtores brasileiros de frangos *Halal* e os importadores do Oriente Médio. Por exemplo, os ministérios apoiam financeiramente as câmaras de comércio para organizar feiras no exterior, e intervêm caso existam problemas nas relações entre exportadores e importadores. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado E1 (embaixador)

*[...] Todas as embaixadas trabalham bem próximas dos produtores, exportadores e associações no Brasil para essa finalidade. Somos intermediários, facilitadores oficiais [...] A quem o governo brasileiro fornece vistos de entrada e residência no país pelo tempo que for necessário.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Redes são um conjunto de *nós* interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).

Os centros islâmicos são responsáveis pela operacionalização do abate *Halal*. Os funcionários envolvidos nas etapas de abate, armazenamento e distribuição, além de muçulmanos, são contratados das entidades islâmicas. E devem prezar não somente pelo respeito, mas pela harmonia das relações entre muçulmanos e não muçulmanos dentro dos frigoríficos. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado B3 (líder religioso)

*[...] Qualquer funcionário que faz esse abate Halal é mandado através das instituições islâmicas. Da nossa parte, qualquer funcionário que sai daqui e vai fazer o abate Halal em algum frigorífico, recebe um termo que deve ser assinado. Nesse termo há diversas condições, obediência com relação aos horários de entrada e saída, o respeito aos seus colegas de trabalho e seu superior, o respeito às regras da empresa [...] Acompanhamos o processo do abate, de produção e de carregamento. Há muitos contratos que produzimos nos quais o carregamento é somente para uma semana, dez dias, duas semanas.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Redes são um conjunto de *nós* interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).

Na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* há um senso de coletividade entre os centros islâmicos que está acima de qualquer sentido de competitividade pelo mercado de certificação de produtos *Halal*. O objetivo primário desses atores é oferecer à comunidade islâmica (ou compradora do *Halal*) um alimento íntegro e produzido em conformidade com as regras do abate religioso. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B1 (executive director)

*[...] Nós trabalhamos e que tem parceria [...] O nosso trabalho é em conjunto com inspeção federal, tem alguma coisa aplicada pela inspeção federal? Tem alguma coisa aplicada pela inspeção islâmica, o Halal [...] Eles que dividiam às vezes, mas aqui no Brasil temos parceria, todo mundo junto. Estou aqui no outro Centro, amanhã pode ser com outro grupo também, conversando, tem que ter essa parceria, se não, estraga o nome Halal.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Grupo de organizações independentes que atua conjuntamente para alcançar objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo (PROVAN e KENIS, 2008).

A federação nacional de produtores e exportadores atua em conjunto com câmaras de comércio, produtores de frangos *Halal* e com o governo brasileiro para apresentar aos importadores do Oriente Médio a qualidade do frango *Halal* brasileiro e a credibilidade dos centros islâmicos certificadores do abate em coquetéis, visitas técnicas e feiras de negócios. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado D1 (diretor de mercados)

*[...] Todo o processo, uma vez introjetado pelas empresas, os centros de difusão e as certificadoras e câmaras que controlam, ajudam ou supervisionam,*

*ensinarão mesmo os limites e a forma de trabalho. Esse papel é importantíssimo [...] Quando a gente vai numa feira a primeira coisa é participar da feira. Outras feiras que as câmaras nos convidam, Câmara Árabe, Câmara Brasil Iraque, câmara de vários outros países, então a gente vai lá, faz visitas, isto são iniciativas, conviver e levar a empresa a ver como é que funciona [...] A gente hoje tem revista que é feita em árabe, inclusive sobre o nosso abate Halal, a gente tem duas edições, temos hoje panfletos que falam da qualidade, que foram feitos pro mundo árabe.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Grupo de organizações independentes que atua conjuntamente para alcançar objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo (PROVAN e KENIS, 2008).

Os atores da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* reconhecem a participação do governo no que se refere, por exemplo, às negociações de tarifas (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), requerimentos sanitários (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e facilitação de entrada de importadores no país (Ministério das Relações Exteriores). A sinergia entre órgãos governamentais, entidades de classe, entidades religiosas e empresas privadas, de acordo com os entrevistados, aumenta a confiança do frango *Halal* produzido no Brasil e exportado principalmente para os países do Oriente Médio. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B4 (líder religioso)

*[...] No Brasil, o abate é diferente porque tem inspeção sanitária, trabalho organizado e supervisão do governo. Destes pontos destaco a inspeção sanitária feita pelo governo dentro dos frigoríficos, que deixa o abate 100% higiênico e adequado em todos os sentidos, o que leva ao aumento da confiança do produto Halal brasileiro.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Grupo de organizações independentes que atua conjuntamente para alcançar objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo (PROVAN e KENIS, 2008).

A integração da cadeia avícola nacional é destacada por um dos frigoríficos entrevistados como um dos elementos que favorecem a produção do Brasil. O modelo de integração estabelece relação contratual entre empresas (frigoríficos) e integrado (aviário); nesse modelo de produção os frigoríficos são proprietários do lote de aves e o aviário responsável pela criação e tratamento. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado C1 (gerente de agropecuária e gerente de unidade produtora)

*[...] A parte que é diferencial é a integração, nos outros países não tem essa parte parceria [...] Normalmente é um cara que produz por conta ou o produtor que tem o frigorífico tem as granjas, aqui não, aqui a gente tem o sistema de parceria que a gente chama de integração, onde a empresa manda o pintinho, manda a ração e o produtor faz a granja, cuida e manda o frango de volta [...] 245 produtores a gente tem aqui. Tem um milhão e quarenta mil metros quadrados de granja, divididos em 245 produtores. Tem produtores que têm 500 mil aves, tem produtores que têm 2 mil aves.*

*Ideia central:* Trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

*Ancoragem:* Redes são um conjunto de nós interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).

Concluída a apresentação e análise dos discursos individuais para a proposição 1, passa-se a apresentar e analisar o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Para a proposição 1, a ideia central que mais se repetiu foi o trabalho conjunto para alcançar objetivos coletivos.

DSC da rede dos exportadores brasileiros de frangos Halal

*Nosso diferencial em relação aos outros países é a integração. Nossos frigoríficos exportadores têm parceria com a fazenda, ajuda o criador com pintinho e ração, e ela manda o frango de volta para abate.*

*Nossos frigoríficos também são supervisionados pela inspeção sanitária, organizada pelo Ministério da Agricultura, que coloca em cada frigorífico um veterinário. Hoje, não se libera uma carga Halal sem a devida comprovação do abate religioso. Fazemos essa verificação para assinar e carimbar na hora que vai sair o carregamento, se não é abate Halal a carga não pode sair com nome Halal. O SIF emite o certificado sanitário reconhecido nos países mulçumanos.*

*Além disso, o Halal se tornou tão importante que o Ministério da Agricultura participa na divulgação, por exemplo, se o frigorífico não pode trazer uma delegação, então ele pede para o Ministério da Agricultura, o Ministério convida, recebe e mostra os laboratórios.*

*Acompanhamos e supervisionamos o abate das aves de acordo com as regras religiosas do Halal nos frigoríficos. E, além disso, ajudamos na captação de investimento e aumento do reconhecimento mundial. Aqui no Brasil temos parcerias, todo mundo junto, Inspeção Federal, outras certificadoras. Todo o processo iniciado pelas empresas, os centros de difusão da religião muçulmana que controlam, ajudam ou supervisionam, e câmaras ensinam os limites e a forma de trabalho. Esse papel é importantíssimo. Temos revista que é feita em árabe, inclusive sobre o nosso abate Halal, temos hoje panfletos que falam da qualidade, que foram feitos para o mundo árabe.*

*Nas câmaras de comércio temos ações de divulgação, ações de suporte comercial e legalização dos documentos. O Ministério das Relações Exteriores fornece visto de entrada e residência no país pelo tempo que for necessário, e a Agência Brasileira de Promoção às exportações ajuda com investimentos. E todas as embaixadas trabalham bem próximas dos nossos produtores, exportadores e associações no Brasil, para ajudar nas exportações como intermediários, facilitadores oficiais dos importadores.*

Os atores da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* estão envolvidos em um ambiente no qual cada um detém parte dos recursos essenciais para a produção e exportação do frango *Halal*, o que os coloca em uma situação de partilha de responsabilidades. Isto é, se um dos atores não cumprir sua responsabilidade, o produto final não chegaria ao mercado muçulmano do Oriente Médio em consonância com as regras religiosas, como Gulati e Gargiulo (1999) ressaltam ser imprescindíveis à divisão de responsabilidades para a manutenção das redes de empresas.

Verificou-se na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* que a existência de objetivos comuns (e.g. produção e distribuição do frango de acordo com as regras religiosas), associada à partilha de responsabilidades desenvolveu um senso de ação coletiva. Conforme Provan e Kenis (2008), em situações semelhantes, operações conjuntas colocam em uma instância inferior a competição entre as empresas de uma rede.

Retomando a segunda proposição apresentada sobre a caracterização de um ambiente de transmissão de conhecimento em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento**

Os centros islâmicos inserem nas linhas de produção supervisores e sangradores (degoladores) exclusivamente muçulmanos, independentemente de sua nacionalidade. Há, atualmente, sangradores muçulmanos originários das regiões do Oriente Médio e Norte da África nas plantas produtivas brasileiras. Com isso, procura-se evitar a incidência de dúvidas do comprador muçulmano e ajuda a manutenção da credibilidade do frango *Halal* brasileiro.

Em relação ao Alcorão, a interpretação do livro sagrado dos muçulmanos é feita pelos líderes religiosos (sheiks). São indivíduos que se amparam em conceitos filosóficos, teológicos e históricos para formular uma interpretação sobre determinado fragmento do Alcorão, a *Sharia* (regras de conduta do islamismo). Determinadas interpretações dos líderes religiosos interferem no *modus operandi* do processo produtivo do frango *Halal*. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado A1 (vice-presidente)

*O Alcorão tem um pouco mais rígido, um pouco menos rígido, por exemplo, uma vertente pode explicar pra vocês que um abatedor não precisa ser muçulmano, basta ser cristão, mas tem que trazer um certificado da igreja dizendo que ele pratica a religião, outra vertente diz que não, o abatedor tem que ser muçulmano.*

*Ideia central:* Conhecimento religioso.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A produção de frangos *Halal* se baseia em preceitos Islâmicos, retirados do Alcorão. Há interpretações diferentes para grupos como sunitas e xiitas; para os xiitas são aceitáveis sangradores e supervisores cristãos na linha de produção, corte das jugulares do frango com uso do disco ao invés do uso de facas, e no momento do abate a evocação das palavras “*Bismillah Allahu Akbar* (em português, ‘*Em nome de Deus, Deus é maior*’)” gravadas em áudio, ao invés de pronunciadas pelos sangradores.

Os sunitas aceitam apenas frangos *Halal* sangrados com uso de facas exclusivas para o abate, apenas sangradores e supervisores muçulmanos, e evocação das palavras “Em nome de Deus, Deus é maior” sem o uso de qualquer recurso tecnológico. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado B5 (líder religioso)

*O Halal, na religião islâmica, é o agir de acordo com a Sharia, as leis de Deus, que quando instituiu as leis para a sociedade, sem dúvida foi para o bem dessa sociedade, então a palavra Halal ela significa seguir as ordens de Deus [...] Halal significa concordância com a lei de Deus, em termos gerais. Com relação aos alimentos, Halal significa o método de abate de acordo com as prescrições divinas.*

*Ideia central:* Conhecimento religioso.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

#### Expressões-chave do entrevistado B4 (líder religioso)

*Direcionar o abatedouro a Meca. A morte da ave tem que ser pela degola e não por outro motivo, choque ou doença. Tem que ter algum movimento, ainda que pouco, que comprove que essa ave morreu como resultado do sangramento. Cumpridas essas normas, as carnes são consideradas Halal.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

O abate *Halal* realizado pelos centros islâmicos nas plantas produtivas segue a observância das regras religiosas contidas no Alcorão. Além do cumprimento das regras de abate religioso, para exportar o frango *Halal* os frigoríficos devem atender às exigências do Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento quanto ao registro numérico da embalagem, nome e endereço do fabricante, do importador e distribuidor, marca da fábrica e etiqueta de identificação emitida pelo centro islâmico. Os centros islâmicos são responsáveis por inspecionar, habilitar e acompanhar o processo de produção e a condução do abate *Halal* nos

frigoríficos. A carne somente é exportada mediante a documentação de certificação emitida. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 5)

*O treinamento do abate Halal é questão de religião é a primeira coisa, a segunda coisa é sobre como que abate o animal, como são as exigências do islamismo, e a gente treina ele algum tempo, um mês, junto com outros sangradores que continuam trabalhando [...] A gente leva ele num abate, na sangria, mostra pra ele, explica pra ele, dá treinamento pra ele na sala dos sangradores, dá explicação pra eles como é que é [...] O processo é assim, a gente tem um jejum alimentar na granja, aí é feito o carregamento, aí vem até o frigorífico fica onde a gente chama de pré-abate, onde ele fica lá em torno de 1 a 2 horas, até porque tem que o limite também tem que dar o jejum, mas não pode ultrapassar de 12, 15 horas, porque se não fica muito tempo sem comida e pode prejudicar o abate [...] No abate, alguns clientes pedem quatro supervisores para garantir o mal sangrado. Por exemplo, um funcionário passou o frango mal sangrado, aí tem quatro para garantir.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).

As aves, conforme as regras religiosas, não podem estar mortas antes do abate, apenas anestesiadas por choque elétrico para minimizar o estresse e reduzir a possibilidade de a carne endurecer. Se houver animais mortos antes do abate, eles são retirados da linha de produção e descartados, cumprindo as regras do Alcorão em relação à proibição do consumo de animais mortos sem o cumprimento do ritual religioso. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado D1 (diretor de mercados)

*Haram é Haram, o Halal é o que não é Halal, então eles vão e isto é Haram, isto não é, este é o ensinar, as pessoas que não professam a religião islâmica, elas não conhecem a totalidade, conhecem os fundamentos filosóficos do profeta, mas elas não sabem os seus detalhes, então as certificadoras que são certificadoras dos centros de difusão da religião islâmica, que também cuidam que a certificação seja feita, mas os centros de difusão têm um papel fundamental nisso, em dizer, olha isto é Haram, isto é Halal.*

*Ideia central:* Conhecimento religioso.



*Ancoragem:* Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).

Há plantas produtivas na rede que preferem ter somente o *Halal*, mesmo que parte da produção seja destinada a não muçulmanos, com o intuito de evitar a incidência de dúvidas perante o comprador muçulmano. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado B2 (presidente)

*[...] Ao professar em nome de Deus, nós sabemos que ele tem de dedicar aquele alimento a Deus, mas também no seu coração ele pede perdão porque nós temos que entender o sacrifício de um animal tem que ser feito com respeito [...] O abate Halal é feito rapidamente, diretamente, com um golpe na jugular, a oxigenação cerebral apaga e ele morre instantaneamente, ou seja, ele minimiza o sofrimento do animal, não dá chances de liberar toxinas que contaminam a carne, na metodologia ocidental é feito uma batida na cabeça ou com a pistola pneumática e o corte não é feito em linha meia lua. [...] Em relação ao treinamento, todos os nossos funcionários passam por treinamentos, eles não entram numa linha sem treinamento com uma pessoa já capacitada. Em relação ao frigorífico, todos os funcionários devem participar. Inclusive, isso é uma orientação, dos treinamentos em relação à segurança, tudo que é aplicado dentro do frigorífico para seus funcionários é também aplicado para os funcionários do centro islâmico, visto que a parte Halal é independente, ela não é vinculada à indústria, o treinamento é totalmente independente [...] Na habilitação do frigorífico é necessária uma visita para avaliar não só as boas práticas de fabricação, mas avaliar também se ele estaria de acordo ao abate Halal, pra realizar o abate Halal a sangria deve estar em direção a Meca, então para isso sim há algumas pequenas adequações a serem feitas. Normalmente, a auditoria é feita com dois auditores, um técnico e um religioso, essa é a auditoria mundialmente, nossas regras também na hora que nós vamos fazer auditoria com um religioso e um técnico. O técnico vai verificar todas as coisas técnicas.*

*Ideias centrais:* Conhecimento religioso/conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).

A rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* segue orientação de negócios particular, distinta da tradicional no setor avícola do Brasil, pois o importador muçulmano (comprador) somente está disposto a pagar determinada quantia pela oferta do frango *Halal* brasileiro caso suas necessidades religiosas

sejam plenamente atendidas. As trocas de conhecimento religioso entre muçulmanos e não muçulmanos estão presentes nos diversos elos da rede, pois a observância das regras religiosas do Alcorão guia não apenas o processo de abate, mas armazenamento, distribuição e comercialização. O *Halal* está institucionalizado na rede como valor de boa conduta e ética do ser humano. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B1 (executive director)

*[...] O Halal é uma responsabilidade, uma questão religiosa [...] Dentro da nossa religião é pecado consumir um produto que não seja considerado Halal. [...] Nós os treinamos, entramos em algum frigorífico que não possua o abate Halal porque eles precisam praticar, não adianta matar galinha de plástico. Precisa trabalhar na prática [...] Durante a produção o produto Halal não pode ser misturado com um produto Haram. A questão do carregamento, da temperatura, da armazenagem, tudo isso é responsabilidade do supervisor. A partir daí, depois da produção feita, nós recebemos a cópia da descrição do pedido, quantas caixas, qual marca, quantos quilos, e fazemos a emissão do Certificado. Certificado que comprova que esse produto é Halal. Esse certificado é o resultado, uma declaração de que tal produto foi produzido dentro do preceito islâmico.*

*Ideia central:* Conhecimento religioso/conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).

O processo produtivo *Halal* depende não apenas de ações pontuais, principalmente no momento do abate (no caso de carne de frango *Halal*), mas de um cuidado desde a produção da matéria-prima até a entrega do produto ao cliente final. Não se pode admitir que um produto *Halal* tenha contato em seu transporte ou armazenamento com um produto não *Halal*, pois isso pode torná-lo impróprio para o consumo do muçulmano. Ou ainda, não se pode aceitar que um processo *Halal* ocorra se a matéria-prima recebida para o processo produtivo está contaminada com produto não *Halal*. A contaminação ocorreria por meio dos derivados de carne suína, derivados de animais que não foram abatidos conforme as regras islâmicas, sangue e derivados de insetos às vezes incorporados ao ambiente industrial.

Igualmente não se aceita que um frango *Halal* tenha se alimentado de ração com proteína animal. A alimentação dos frangos faz parte do processo de averiguação dos centros islâmicos e Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, verificando se a alimentação é totalmente *green fit* (de origem vegetal), sem vestígios de proteína animal. Os centros islâmicos e os frigoríficos atuam de modo cooperativo com o órgão governamental para prover um produto com credibilidade e integridade ao comprador do Oriente Médio. Há relação de complementaridade entre as regras religiosas e as regras sanitárias, como higienização das linhas de produção *Halal*. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B6 (presidente e fundador/pioneiro do *Halal* no Brasil)

*[...] Existe um sistema de treinamento que está bem especificado aqui, cada função e quais são suas obrigações [...] Há treinamentos que são feitos nas próprias plantas, alguns são feitos regionalmente. Temos treinamento pra tudo. Hoje, um supervisor praticamente conhece toda a produção. O supervisor precisa entrar na fábrica e conhecer cada setor, senão não é supervisor bom. É todo o processo pra garantir que é Halal [...] A gente olha o espaço da linha de abate, se tem espaço pra fazer o abate, se tem ventilação, tem que ter uma distância entre um sangrador e outro. Isso não tem nada a ver com a religião, tem a ver com a forma de fazer o abate melhor [...] Nosso contrato está dizendo que nós somos obrigados a treinar o frigorífico, todas as informações, e eles são obrigados a atender a essas obrigações que eu passo [...] Esse treinamento é feito com gerentes, supervisores de setor, feito na teoria [...] Mas pra eles aprender na prática é no dia a dia.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).

Deve-se garantir que o importador entenda que aquilo que ele recebe seja *Halal*. Por isso, é imprescindível que todos transmitam e compartilhem as regras religiosas e assegurem que elas serão cumpridas em todas as etapas do processo de produção. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B1 (executive director)

*[...] Depois que está dentro do padrão islâmico [...] Coloca um supervisor lá pra aplicar isso, ensina pra sangradores alguma coisa, temperatura, ambiente, estocagem, isso tudo. Até o aviário também, tem que ter um padrão pra criação desse [...] Vai um técnico mais um religioso, que vê a parte religiosa, o técnico vê a aplicação dentro da produção. Isso chama check-list. Depois disso, se tudo aprovado, sai um certificado que chama habilitação, que acompanha o produto. Isso habilita a empresa.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).

A transmissão de conhecimentos na rede dos exportadores brasileiros *Halal* envolve trocas de conhecimentos técnicos entre centros islâmicos, que são concorrentes pelo mercado de habilitação de produção *Halal*. Todavia, a responsabilidade dos centros islâmicos é maior que a competição por si só, e envolve, portanto, a difusão da religião e a construção da credibilidade e integridade do *Halal* produzido no Brasil perante os importadores muçulmanos. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B4 (líder religioso)

*[...] Ele me assessorou há quatro ou cinco anos, escrevo perguntando como que é feita a certificação da produção de frango Halal. Aqui, a produção é por turno, produzem de 14 a 18 mil frangos por hora, quantas pessoas se coloca na linha? Ele compartilhou informações que normalmente não são compartilhadas, ele disse que seriam dois turnos de cinco pessoas por linha [...] Para facilitar meu trabalho.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Capacidade de aprender com a experiência de outras organizações (EASTERBY-SMITH, LYLES e TSANG, 2008).

As instruções sobre o processo *Halal* e o treinamento de supervisores e sangradores provêm dos centros islâmicos. Além disso, o vínculo empregatício dos profissionais envolvidos no abate *Halal* é estabelecido junto as entidades muçulmanas. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B2 (supervisor de linha de produção 1)

*Apreendi como sangrador, os amigos sangradores me ensinavam, cada frango fala Bismilah, em nome de Deus e ele é o maior.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 6)

*[...] Lá o trabalho deles tem sheik, antes de eles virem para cá, eles têm aulas que ensinam direitinho, estas aulas duram quase um mês [...] Mesmo o sheik lá, eles matam o frango em frente deles, e eles ensinam tudo, essa é a primeira aula [...] eles olham se a pessoa é muçulmana, e eles entram junto com eles para trabalhar e ensinar.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Expressões-chave do entrevistado B2 (supervisor de linha de produção 2)

*[...] Os amigos e companheiros ensinaram como cortar a veia, o que tem que tirar e deixar.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 7)

*[...] Centro Islâmico explicou para mim tudo, cheguei lá sabendo tudo, e o gerente da empresa veio comigo e conversou comigo, visitei todos os lugares.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 8)

*[...] A faca tem que ser bem afiada e eles ajudam.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* A transferência de conhecimento entre organizações está associada ao acesso a novos conhecimentos em redes de relações entre empresas (MARTINKENAITE, 2011).

Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 9)

*[...] trabalhei adquirindo experiência com colegas, eles me ensinaram, aí comecei a trabalhar.*

*Ideia central:* Conhecimento técnico.

*Ancoragem:* Conhecimento armazenado e transmitido de modo formal (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Concluídas a apresentação e a análise dos discursos individuais dos entrevistados para a proposição 2, passa-se a apresentar e analisar o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Para a proposição 2, as ideias centrais que mais se repetiram foram o conhecimento religioso e o conhecimento técnico, respectivamente.

*DSC da rede dos exportadores brasileiros de frangos Halal*

*O Alcorão é um pouco menos rígido quando apregoa que um abatedor não precisa ser muçulmano, mas há outra interpretação mais rígida, que apregoa que o abatedor precisa ser muçulmano. Em linhas gerais o Halal na nossa religião significa as ações em consonância com a Sharia, as leis de Deus.*

*Ao professar, em nome de Deus, nós sabemos que aquele alimento é dedicado a Deus, mas também no coração de quem mata o animal existe o pedido de perdão a Deus. Porque temos que entender o sacrifício de um animal tem que ser feito com respeito. O Halal é o agir de acordo com a Sharia, as leis*

*de Deus, que quando instituiu as leis para nós, sem dúvida foi para o bem, então a palavra Halal ela significa seguir as ordens de Deus. Halal significa concordância com a lei de Deus, em termos gerais. Com relação aos alimentos, Halal significa o método de abate de acordo com as prescrições divinas. O Halal é uma responsabilidade, uma questão religiosa. Dentro da nossa religião é pecado consumir um produto que não seja considerado Halal. Haram é Haram, o Halal é Halal, então ensinamos as pessoas que não professam a religião islâmica que não conhecem a totalidade, não conhecem os fundamentos filosóficos do profeta, que não sabem os seus detalhes, em dizer, olha isto é Haram, isto é Halal. O Halal é uma responsabilidade, uma questão religiosa. Dentro da nossa religião é pecado consumir um produto que não seja considerado Halal.*

Na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal*, o compartilhamento de conhecimentos religiosos é baseado nas regras formais do islamismo, especificamente aquelas contidas no Alcorão. Foram indicadas pelos entrevistados quando lembraram a rotina, rituais e condutas. Por exemplo, o local de abate *Halal* é um ambiente de reprodução e transmissão de conhecimentos religiosos, e a definição desses tipos de conhecimento está amparada pelo Alcorão, livro sagrado para os muçulmanos.

A transferência de conhecimento religioso na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* se dá pela interação de conhecimentos explícitos sistematizados e organizados no Alcorão e conhecimentos tácitos incorporados pelos atores da rede, tal como Takeuchi (2013) afirma ser necessário para a internalização do conhecimento, ou seja, um tipo de interação do conhecimento explícito em tácito. O conhecimento religioso está internalizado no ambiente da rede dos exportadores de frangos *Halal*. Isto é, para internalizar conhecimento explícito (regras do Alcorão) em tácito (pessoal) foi preciso aprender na prática, fazendo por si só aquilo observado e compreendido no campo abstrato.

Houve entrevistados que consideram as regras religiosas do islã flexíveis, sendo algumas culturas islâmicas mais rígidas que outras, dependendo do contexto de cada uma. As regras estabelecidas explicitamente levam a conhecimentos específicos sobre como segui-las. Há na rede dos exportadores de frangos *Halal* um ambiente de trocas de conhecimentos religiosos entre muçulmanos e não muçulmanos, pois muitos não muçulmanos fazem parte da rede e precisam entender os preceitos islâmicos. Por isso é obrigatório que todos compartilhem essas regras religiosas e assegurem que serão cumpridas em todas as etapas do processo de produção, respeitando as diretrizes do *Halal*.

Duas das condições na rede para as trocas de conhecimento religioso entre muçulmanos e não muçulmanos são o respeito e o compromisso com o *Halal*. Por esse motivo, os atores conseguem internalizar as regras religiosas e seu significado para o islamismo.

### DSC da rede dos exportadores brasileiros de frangos Halal

*Na habilitação fazemos uma visita no frigorífico para avaliar não só as boas práticas de fabricação, mas para avaliar também se a planta produtiva está de acordo para o abate Halal. Para realizar o abate Halal, os ganchos da linha são direcionados a Meca. Então, por isso há algumas pequenas adequações a serem feitas. Nossa auditoria é feita com dois indivíduos, um técnico e um religioso.*

*Deixamos tudo dentro do padrão islâmico, se não estiver é preciso aplicar. Por isso colocamos um supervisor lá para aplicar isso, ensinar para sangradores coisas como temperatura, ambiente, estocagem, isso tudo. Até o aviário também, tem que ter um padrão para criação. O supervisor precisa entrar na fábrica e conhecer cada setor, senão não é supervisor bom. É todo processo para garantir o Halal. Olhamos o espaço da linha de abate, se tem espaço pra fazer o abate, se tem ventilação, tem que ter uma distância entre um sangrador e outro. Isso não tem nada a ver com a religião, tem a ver com a forma de fazer o abate melhor.*

*O sheik vê aplicação religiosa, vê se os sangradores matam direitinho, dão aulas durante quase um mês. O sheik vê o abate do frango. O técnico vê aplicação dentro da produção. Isso chama check-list. Durante a produção o produto Halal não pode ser misturado com um produto Haram. A questão do carregamento, da temperatura, da armazenagem, tudo isso é responsabilidade do supervisor. A partir daí, depois da produção feita, nós recebemos a cópia da descrição do pedido, quantas caixas, qual marca, quantos quilos, e fazemos a emissão do certificado que comprova que esse produto é Halal. Esse certificado é o resultado, uma declaração de que tal produto foi produzido dentro do preceito islâmico.*

*Depois, o treinamento do abate Halal é uma questão de religião em um primeiro momento, e técnico de como abater o animal no segundo momento, quanto às exigências da nossa religião.*

*O processo de produção do frango Halal é assim, ele tem um jejum alimentar na granja, após isso é feito o carregamento para ser levado até o frigorífico, onde fica no pré-abate em torno de uma a duas horas. Até porque existe o limite de dar o jejum ao frango, não pode ultrapassar de 12 ou 15 horas, porque se não fica muito tempo sem comida e pode prejudicar o abate.*

*No abate alguns clientes pedem quatro supervisores para garantir a qualidade do abate. O nosso abate é feito rapidamente, diretamente com um golpe na jugular, a oxigenação cerebral apaga e ele morre instantaneamente, ou seja, ele minimiza o sofrimento do animal, não dá chances de liberar toxinas que contaminam a carne.*

*Os sangradores para chegar à linha de produção passam por treinamentos com uma pessoa já capacitada. Nós os treinamos, entramos em algum frigorífico que não possua o abate Halal porque eles precisam praticar, não adianta matar galinha de plástico. Precisam trabalhar na prática. Existe um sistema de treinamento, com funções e obrigações. Há treinamentos que são*



*feitos nas próprias plantas, alguns são feitos regionalmente. Temos treinamento para tudo. Ensinaos os sangradores a cortar as jugulares e sempre estar com a faca bem afiada, a falar a cada frango Bismilah, em nome de Deus e Ele é o maior.*

*Todos os funcionários do frigorífico devem participar. Inclusive isso é uma orientação dos treinamentos em relação à segurança, tudo é aplicado dentro do frigorífico para todos os funcionários.*

Na rede dos exportadores brasileiros de frango o compartilhamento de conhecimentos técnicos se baseia em padrões operacionais rigorosos relacionados aos processos de abate, armazenamento, transporte e distribuição do frango *Halal*. Nos aviários e frigoríficos, o SIF do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e os centros islâmicos se preocupam com a saúde e o bem-estar das aves. As ações cooperativas visam garantir que o importador receba o frango em conformidade com as regras islâmicas e sanitárias.

O ambiente de trocas envolve treinamentos teóricos em salas de aula, videoconferência e reuniões entre certificadores mundiais, congressos, habilitação de plantas produtivas por parte dos centros islâmicos. Percebe-se, portanto, que há interação entre conhecimentos explícitos, assim como Takeuchi (2013) sugere para a combinação do conhecimento, ou seja, a interação de conhecimento explícito em conhecimento explícito.

Os treinamentos práticos nas linhas de produção, espaços de armazenamento e espaços de segregação dos frangos (para evitar contaminação com derivados de suínos e impurezas proibidas pelo islamismo) estão relacionados a um processo de aprendizagem por meio da observação e replicação das atividades por parte dos funcionários dos frigoríficos e centros islâmicos, assim como Takeuchi (2013) sugere para a socialização do conhecimento, ou seja, a interação de conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Para tornar o conhecimento tácito em explícito para as pessoas nas plantas produtivas há placas de orientação escritas em português e em árabe, produzindo um ambiente de convivência compartilhada entre muçulmanos e não muçulmanos. As interações entre o conhecimento tácito (i.e. pertencente a cada indivíduo muçulmano e não muçulmano) em conhecimento explícito ocorrem por meio da exposição de materiais visuais dentro dos frigoríficos, que contribuem com a

externalização do conhecimento, assim como Takeuchi (2013) sugere para a interação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* a socialização e a combinação do conhecimento envolvem ações coletivas, cooperativas e interdependentes, enquanto a externalização e a internalização do conhecimento envolvem a transmissão de conhecimentos coletivos para a instância individual de muçulmanos e não muçulmanos.

Retomando a terceira proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento tácito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling***

Os centros islâmicos brasileiros participam de encontros em países nos quais as regras de processamento de alimentos *Halal* estão legitimadas por amparo legal da constituição, como Malásia e Indonésia. Nesses países, a indústria de alimentos *Halal* detém tecnologia e o mais avançado manual de processamento de alimentos destinados ao mercado muçulmano. As entidades religiosas brasileiras buscam aprender e compartilhar as *best practices* do processamento de alimentos *Halal* nos encontros com certificadoras de outros países. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B2 (presidente)

*[...] Todo ano a gente se encontra, faz reuniões, todo ano a gente escolhe um país, a maioria das nossas reuniões, Malásia, Indonésia, Europa, Ásia [...] o Halal Malásia, o standard da Malásia e Indonésia é o maior standard do mundo inteiro que vêm as regras do Halal. Vamos falar de padrões, padrões coerentes, padrões modernos [...] Uma das regras do standard da Malásia habilitar a produção Halal plantas 100% Halal. A Malásia é o centro industrial do mundo, a Indonésia está chegando lá também.*

*Ideia central:* Encontros para trocas de experiências.

*Ancoragem:* Pessoas com objetivos e tarefas em comum, quando passam um tempo juntas, normalmente compartilham conhecimentos, experiências e melhores práticas (WENGER e SNYDER, 2000).

Na rede, as normas de conduta relacionadas à vida contidas no Alcorão são compartilhadas entre muçulmanos e não muçulmanos nas auditorias e nas rotinas diárias dentro das linhas de produção. Aplicadas à esfera dos negócios, as regras do Alcorão são fundamentais para organizações que pretendem exportar frangos para o mercado do Oriente Médio. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado B5 (líder religioso)

*Na época pré-islâmica, antes do islamismo ser revelado, as tribos e os povos, eles faziam o abate e faziam o sacrifício para as imagens e para os deuses deles na época, cada tribo, povo tinham seus deuses etc.; então eles faziam esse sacrifício, quando o islamismo foi revelado, falou cada animal a ser degolado, tem que ser degolado em nome de Deus para o Deus, o único criador de todo o universo, eliminou todas essas besteiras aí. De onde nós tiramos todos esses ensinamentos? Todos do Alcorão. O Alcorão tem um versículo que fala se alimentem daquilo que foi nomeado em nome de Deus sobre ele, tem um versículo do Alcorão que fala isso de uma forma bem franca.*

*Ideia central:* Ensinamentos religiosos.

*Ancoragem:* Relatos orais para transmitir conhecimento e construir significados compartilhados entre os membros de uma rede (BRUSAMOLIN, 2006).

Nas auditorias e treinamentos promovidos pelos centros islâmicos dentro dos frigoríficos, os locais de trabalho e os processos que antecedem o abate (e.g. jejum no pré-abate e atordoamento para reduzir o estresse da ave durante a sangria) são ensinados pelos líderes religiosos (sheiks), principalmente aos não muçulmanos, com base nas regras contidas no Alcorão. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado B2 (presidente)

*[...] O treinamento é sempre feito técnico e religioso. Em que sentido? Quando a gente dá uma tarefa pra ele fazer eles precisam entender o motivo*

*religiosamente pra fazer isso ou aquilo. Na nossa religião, ele pensa um pouco diferente de outras religiões. Não existe ninguém na nossa religião que tenha autorização pra falar por ele mesmo. Nem o próprio sheik [...] É palavra de Deus e do profeta e só. O resto é tudo aluno deles. Então assim: eu não posso chegar e falar tal coisa sem comprovação baseada no ensinamento do profeta. Não posso de repente: ah, não, vamos isentar isso aqui [...] Eu não posso mudar, não tem. Então, tudo que a gente ensina na religião tem um porquê. Porque eu não posso, não tenho autorização pra falar. Eu posso tentar interpretar, mas tentar mudar não.*

*Ideia central:* Ensinaamentos religiosos.

*Ancoragem:* Relatos orais para transmitir conhecimento e construir significados compartilhados entre os membros de uma rede (BRUSAMOLIN, 2006).

As interações entre muçulmanos e não muçulmanos nos frigoríficos fazem com que todos os atores se comportem e aceitem as mesmas regras de abate, estimulando as trocas de conhecimento religioso. Nas linhas de produção há compartilhamento de vocabulário próprio entre muçulmanos e não muçulmanos (e.g. entendimento das ações permitidas - *Halal*, e pecaminosas - *Haram* do Alcorão). As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

#### Expressões-chave do entrevistado C1 (gerente de unidade produtora)

*Até na linha os próprios monitores e inspetores do processo conversam. Eu converso bastante com eles, a gente tem uma boa relação. Eu vou lá tomar um chá com eles, a gente conversa sobre religião para entender um pouco mais o porquê de algumas coisas. Esses dias atrás tivemos uma aula sobre quem são os xiitas e quem são sunitas [...] Lá eles também têm isso, então a gente acaba aprendendo por curiosidade e interesse. Então, quando vêm esses clientes de fora a gente consegue dizer por que a gente tem esse processo. Eles têm que fazer a oração em nome de Deus. A gente acaba tendo esse domínio. Ele me deu uma bússola para entender a questão da Meca, ele me ensinou a usar a bússola para ver em que direção deve estar a sangria. Então vem alguém hoje e eu consigo discutir, dizer o que está errado. Dizer o que não atende à religião deles.*

*Ideia central:* Ensinaamentos religiosos.

*Ancoragem:* Pessoas com objetivos e tarefas em comum, quando passam um tempo juntas, normalmente compartilham conhecimentos, experiências e melhores práticas (WENGER e SNYDER, 2000).

### Expressões-chave do entrevistado B2 (supervisor de linha de produção 4)

*Quanto mais tempo a gente falar, mais eles aceitam e aprendem mais, eles já sabem das nossas regras, até fora do trabalho.*

*Ideia central:* Ensinaamentos religiosos.

*Ancoragem:* Pessoas com objetivos e tarefas em comum, quando passam um tempo juntas, normalmente compartilham conhecimentos, experiências e melhores práticas (WENGER e SNYDER, 2000).

### Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 10)

*[...] O respeito que eles dão para nós, são amigáveis, sempre nos apoiam como funcionários e supervisores da fábrica.*

*Ideia central:* Encontros para trocas de experiências.

*Ancoragem:* Pessoas com objetivos e tarefas em comum, quando passam um tempo juntas, normalmente compartilham conhecimentos, experiências e melhores práticas (WENGER e SNYDER, 2000).

Concluídas a apresentação e a análise dos discursos individuais dos entrevistados para a proposição 3, passa-se a apresentar e analisar o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Para a proposição 3, as ideias centrais que mais se repetiram foram ensinamentos religiosos e encontros para trocas de experiências, respectivamente.

### DSC da rede dos exportadores brasileiros de frangos Halal

*Na época pré-islâmica, antes do islamismo ser revelado, as tribos e os povos faziam o abate e o sacrifício para as imagens e para os deuses da época. Cada tribo, povo, tinham seus deuses etc., então eles faziam esse sacrifício. Quando nossa religião foi revelada, cada animal a ser degolado tinha que ser degolado em nome de Deus, o único criador de todo o universo. De onde nós tiramos todos esses ensinamentos? Todos do Alcorão. O Alcorão tem um versículo que fala se alimentem daquilo que foi nomeado em nome de Deus, tem um versículo do Alcorão que fala isso de uma forma bem franca. É palavra de Deus e do profeta e só. Somos alunos deles. Então assim: não podemos chegar e falar tal coisa sem comprovação baseada no ensinamento do profeta. Não*

*podemos de repente: ah! não, vamos isentar isso aqui. Não podemos mudar, não é possível. Então, tudo que ensinamos na religião tem uma razão. Porque não podemos, não temos autorização para falar. Podemos tentar interpretar, mas tentar mudar não. Nosso treinamento é sempre feito por um técnico e um religioso. Em que sentido? Quando damos uma tarefa, eles precisam entender o motivo religiosamente pra fazer isso ou aquilo. Na nossa religião, pensa-se um pouco diferente de outras religiões. Não existe ninguém na nossa religião que tenha autorização para falar por ele mesmo. Nem o próprio sheik. Nas linhas de produção os próprios monitores e inspetores do processo conversam conosco. Temos uma boa relação. Tomamos chá com eles, conversamos sobre religião para entender um pouco mais de algumas coisas. Esses dias tivemos uma aula sobre quem são os xiitas e quem são sunitas. Acabamos aprendendo por curiosidade e interesse. Então, quando vêm esses clientes de fora conseguimos dizer por que tem esse processo. A oração é feita em nome de Deus. Acabamos tendo esse domínio. Pegar a bússola para entender a questão da Meca, aprender a usar a bússola e ver em que direção deve estar a sangria. Então vem alguém hoje e conseguimos discutir, dizer o que está errado. Dizer o que não atende à religião muçulmana.*

As trocas de conhecimento tácito entre os atores da rede dos exportadores de frangos *Halal* ocorrem por meio de narração de histórias retiradas sobretudo de uma fonte: o Alcorão. Essas histórias dizem respeito à austeridade com que o livro sagrado dos muçulmanos regula o consumo de alimentos de origem animal, atribuindo-lhes a natureza de proibido ou permitido (se houver abate religioso). As narrativas de histórias transmitem conhecimentos, principalmente para os atores não muçulmanos, sobre a forma lícita de produzir, armazenar e distribuir alimentos para os consumidores muçulmanos. E reforçam aos sangradores muçulmanos durante os treinamentos teóricos e práticos a importância do cumprimento das regras religiosas para si (instância individual), para o consumidor muçulmano (instância coletiva) e para Deus (instância sagrada). O compartilhamento de conhecimentos tácitos por meio de narrações de história facilita o estabelecimento de conexões entre os membros de uma rede, pois, conforme Nonaka e Takeuchi (1995) são um meio para trocar experiências subjetivas e únicas em cada grupo social.

As histórias cultivadas sobre o período pré-islâmico (sem regras, de acordo com os conhecimentos compartilhados na rede) e o islâmico (com regras) assumem a forma de um mecanismo controlador de comportamentos e práticas consideradas pelos muçulmanos proibidas, e que afetariam, portanto, a produção de frangos *Halal*. Essas evidências confirmam a presença da construção de significados compartilhados de Brusamolin (2006), por meio das narrativas de histórias.

### DSC da rede dos exportadores brasileiros de frangos Halal

*Todos os anos nos encontramos em reuniões realizadas na Malásia, Indonésia, Europa, Ásia. A Indonésia é o país com maior população muçulmana em números absolutos do mundo. Enquanto o Halal Malásia é o maior standard do mundo, assim como a Indonésia, de onde são discutidas regras Halal. Falamos de padrões coerentes, padrões modernos. Por exemplo, uma das regras do standard da Malásia é que para habilitar a produção Halal nos frigoríficos todas as plantas precisam ser 100% Halal. A Malásia é considerada o centro industrial do mundo, a Indonésia está partindo para esse caminho também.*

Os esforços para cumprir as regras religiosas e atender às exigências do mercado muçulmano plenamente são um dos motivadores para a emergência de grupos de discussão, constituídos por entidades religiosas de certificação *Halal*, que pautam seus encontros com assuntos quanto à incompatibilidade das novas tecnologias de processamento de alimentos *Halal* perante as doutrinas do Alcorão, uso de gravação em áudio nas linhas de abate religioso, uso de facas de aço pelos sangradores, segregação dos lotes para evitar contaminação com produtos e animais considerados proibidos, bem-estar animal e afins.

Esses grupos de discussão são formados por especialistas de mercado *Halal*, muçulmanos praticantes, de várias nacionalidades, que compartilham uma linguagem comum e uma visão de mundo única. Palavras comuns compartilhadas entre os membros desse grupo (e.g. *Halal, Haram, Sharia, Surat*) não são facilmente percebidas por quem não os integra, além de outros conhecimentos tácitos não verbalizados e inconscientes, de cada indivíduo pertencente a essas comunidades.

Os atores da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* participam de grupos de discussão que se caracterizam pelas práticas compartilhadas, processos, rotinas e desenvolvimento de relacionamentos para compartilhar conhecimentos tácitos. Grupos de discussão com essas características são considerados Comunidades de Prática (COPs), pois, segundo Wenger e Snyder (2000), nesses grupos não se compartilham apenas conhecimento técnico e processual relacionado às rotinas organizacionais, mas experiências pessoais, que provocam a construção de um senso de coletividade.

O uso do *storytelling* como técnica de transferência de conhecimento tácito está relacionado a trocas de experiências, crenças e valores, de acordo com Mládková (2007). Na pesquisa empírica não foram encontradas evidências nos

discursos dos entrevistados da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* que confirmassem a menção da teoria quanto ao *storytelling* como técnica de transferência de conhecimento tácito. Retomando a quarta proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento explícito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e intranets**

No processo que antecede a habilitação das plantas produtivas, os centros islâmicos costumam promover uma visita com especialista em engenharia química e especialista em religião muçulmana para entender possíveis dificuldades na adequação dos frigoríficos ao abate religioso e atendimento aos protocolos sanitários internacionais. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B6 (presidente)

*[...] Precisa saber qual é a dificuldade da empresa, quais são os riscos, o que a gente chama de Halal Critical Points. Nessas visitas eu ou o próprio supervisor geral vai, porque eu quero entender a empresa, a dificuldade, cultural, a dificuldade até do pessoal entender [...] Então nós vamos lá e vamos analisar a fábrica. A gente primeiro pede pra eles assim: não mude o abate até eu chegar, não tente fazer o abate Halal. Até porque é uma visita inicial, eu quero ver o que vocês estão fazendo certo e errado [...] Temos um checklist, ele agora hoje ele é feito manualmente, mas já está pronto pro sistema eletrônico. Já foram comprados os tablets, porque assim eu também quero evitar, do erro humano. Eu tenho bons supervisores, graças a Deus, mas o ser humano precisa ficar sempre em cima. Então eu quero que quando eles estiverem lá, dando ok, eu quero que venha automaticamente pra saber onde é que eles estão, onde eles não estão. E depois assim, documento hoje em dia, papel atrapalha, demora. Então a gente fez no tablet, ele faz o controle, e quando tiver algum problema já vai apitar aqui direto. Ó, o abate não está certo [...] Se algum animal é preparado para o abate sofre choque ou alguma coisa, se tira o choque tem de voltar à vida normal. Em dois, três minutos. Eu me lembro dos 20 itens que eu coloquei na planilha para serem seguidos. Porque precisa ver o sangrador, o animal, o local, a limpeza, o tipo de abate, o tipo de faca.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.



*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

Expressões-chave do entrevistado B1 (executive director)

*[...] Tem uma planilha de controle. Que é pra ver se a faca está realmente afiada, se todos aqueles requerimentos estão sendo cumpridos, se o cara realmente está no processo certo. Tem esse produto, higienização, tem que dar uma olhada também.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

Os modos de rastreabilidade do frango *Halal* são difundidos pelos centros islâmicos à rede visando à garantia da credibilidade perante o importador muçulmano. Os principais responsáveis por esse controle do processo de produção *Halal* são os supervisores das linhas de abate. Outro aspecto do processo de produção medido pelas entidades religiosas é a habilidade e capacidade de os sangradores executarem o abate em conformidade com as regras religiosas. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B2 (gestor *Halal* industrial)

*[...] No certificado vai o nome dos responsáveis, das pessoas que conferem os certificados, na verdade são fases, lá há o abate, há uma geração de relatórios, esse relatório é transferido para a federação, registrado na federação, aí a empresa emite o certificado, é feita a computação de informações, aí sim se libera o certificado se tiver de acordo. Isso por enquanto é manual, será, em breve, todo o sistema on-line, ou seja, os próprios relatórios dos supervisores serão feitos on-line, via sistema [...] Aqui nós temos as informações, como você degola o animal Halal. O monitoramento via GPS e todas as informações, relatórios, fotos [...] Todas as cargas que chegam lá, eles já sabem o que chegou no mercado de cargas, se tudo é Halal; no caso da dúvida eles mandam o número do certificado e a gente confirma [...] A gente quer chegar num ponto, como você vai avaliar um funcionário? Na hora que a gente termina nossas etapas aqui, vamos ver aqui um sangrador, ele tem conhecimento ou não? Ele tem que passar por um treinamento aqui, tudo isso quem vai definir é o supervisor que treina ele, na hora que ele termina tudo, a gente vai falar, uma semana de treinamento, nós emitimos um certificado que essa pessoa já foi treinada e já está pronto pra fazer abate.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

Expressões-chave do entrevistado C1 (gerente de agropecuária)

*[...] A parte de rastreabilidade, por exemplo, eu pego o frango aqui, fala esse frango aqui é tal integrado, eu consigo ver qual ração ele comeu, todas as rações que foi, os dias de produção, o que comeu, então é muito garantida essa parte [...] A gente faz testes em granjas, vamos colocar mais linhas de comedouro.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

O controle das atividades operacionais relacionadas ao processo de abate em conformidade com as regras religiosas e sanitárias é compartilhado entre centros islâmicos, frigoríficos e SIF do MAPA. As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B6 (engenheiro químico)

*[...] Os parâmetros de avaliação do supervisor são relatórios do frigorífico e a sua própria análise. Nos relatórios do frigorífico nós avaliamos o mal sangrado. Todo dia cada frigorífico tem uma quantidade de frango que o SIF isola como mal sangrado. Há frigoríficos que são dez, há frigoríficos que são mil. Esse mal sangrado não é utilizado na produção. E mal sangrado é justamente o frango que foi mal degolado pelo sangrador. Quanto menor a quantidade de mal sangrado, melhor é o desempenho do sangrador.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

### Expressões-chave do entrevistado B3 (líder religioso)

*[...] As carnes têm de ser produzidas da maneira correta. Essas normas devem ser cumpridas e implementadas pelos frigoríficos. Levando isso em conta, nosso papel é supervisionar e corrigir as condições do abate, conhecer os abatedores muçulmanos e garantir que a direção do abate seja a Meca. Reconhecemos as diferenças entre os tipos de carne, a bovina ou a de frango. No caso específico do frango, o controle do processo é mais fácil, onde a ave recebe um leve choque elétrico para diminuir o movimento do frango para facilitar o cumprimento do processo de abate pelo abatedor. Na supervisão que fiz verifiquei que o leve choque elétrico recebido pela ave na produção não resulta no óbito dessas aves. Essas normas são cumpridas devido à presença de supervisores credenciados e proprietários responsáveis trabalhando duro para cumprir essas normas para entregar um produto adequado, segundo as normas muçulmanas, o que ocasiona aumento da confiança da sociedade muçulmana ao consumir o produto.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

### Expressões-chave do entrevistado B4 (líder religioso)

*[...] Inspecionamos e acertamos o direcionamento da linha, inspecionamos a maneira e aplicação do choque elétrico, para não causar a morte da ave, apenas a deixar desacordada antes do abate, o jeito do abate e a 'Bismilah' (menção do nome de Deus). O lado sanitário, eu inspecionei o lado sanitário, depois do abate há outra pessoa que supervisiona. Existe um supervisor que acompanha o processo do abate islâmico e o procedimento da degola [...] Inspecionei todas e perguntei aos sangradores perguntas jurisprudenciais, e eles responderam corretamente, de acordo com a Sharia. O supervisor também. Perguntei as mesmas coisas ao supervisor, pois ele é a pessoa que acompanha o sangramento, ele afirmou que supervisiona todo o processo e se assegura de que a ave não esteja morta antes do sangramento, em conjunto com o sangrador. Ambos trabalham juntos para garantir a qualidade do processo Halal [...] Então, precisa colocar uma pessoa religiosa do lado do abatedor, do supervisor, pra reforçar as normas do abate Halal.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

No nível operacional, o entendimento dos protocolos sanitários internacionais e religiosos se repete. Essa conduta, reforçada em nível estratégico pelos líderes

religiosos e de negócios, repete-se frequentemente no nível operacional (e.g. linha de produção). As evidências que sustentam o argumento são as seguintes:

Expressões-chave do entrevistado B2 (supervisor de linha de produção 3)

*[...] Na parte do sangrador vamos mostrar que o corte dele tem que ser correto, tem que cortar o pescoço, a garganta tem que sair com cabeça, e depois do corte tem que falar em nome de Deus, terá que trabalhar uma hora e descansar uma hora, a velocidade tem que ser muito rápida, olhar como está a sangria, falar em nome de Deus, olhar se o frango está asa e coxa, tem que cuidar para tirar pescoço e pele, a parte da temperatura, tem que ver o peso e cuidar do carregamento, as qualidades da caixa, a temperatura de armazenamento.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

Expressões-chave do entrevistado B2 (supervisor de linha de produção 4)

*[...] Colocando cada um no setor dele, acompanhando a fala, tirando o frango mal sangrado, acompanhando nos setores importantes [...] Relatórios escritos por próprios companheiros garantem isto, e a própria produção quando chega lá, mostra que ele está fazendo um grande trabalho.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 11)

*[...] SIF quer saber do animal mesmo, se está com problema, se ele se alimentou, sobre o horário, o controle de qualidade, a higiene. Cada um faz sua parte [...] Eu olho se o trabalho saiu certo ou não, se o jugulador não falar Bismillah eu peço para ele dizer.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

### Expressões-chave do entrevistado B6 (supervisor de linha de produção 12)

*[...] A primeira coisa é supervisionar, ver a temperatura da água, que não pode passar dos 60 graus, ver a pele do frango, ver se o frango está com pena, e depois cuidar da SIF, que condensa o frango, depois vai no Chiller, para dar choque térmico no frango e depois vai para embalagem [...] Se corta bem baixo tem um controle, mas se corta aqui se fala que a traqueia e o esôfago não foram bem cortados, mas na regra religiosa tem que cortar junto, mas quando o controle vê ele sabe que está errado.*

*Ideia central:* Conformidade com determinados protocolos.

*Ancoragem:* Levantamento de deficiências relacionadas à execução dos objetivos operacionais (BEZERRA e LIMA, 2011).

Concluídas a apresentação e a análise dos discursos individuais dos entrevistados para a proposição 4, passa-se a apresentar e analisar o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Para a proposição 4, a ideia central que mais se repetiu foi a conformidade com determinados protocolos.

### DSC da rede dos exportadores brasileiros de frangos Halal

*Na nossa habilitação Halal há fases: visita antes do abate e verificação do abate correto. Para sabermos as dificuldades e riscos temos o Halal Critical Points. Temos um checklist feito manualmente, mas já está pronto o sistema eletrônico. Foram comprados os tablets, porque assim evitaremos o erro humano. Queremos que quando os supervisores e sangradores estiverem lá, dando ok, as informações venham automaticamente para sabermos como está cada etapa do processo. Então, o tablet ajuda no controle, e quando tiver algum problema já vai apitar aqui direto: Ó, o abate não está certo. Os relatórios gerados são registrados e enviados para o centro islâmico, se estiver tudo de acordo, é emitido o certificado. Isso por enquanto é manual, mas em breve teremos sistema on-line, ou seja, os próprios relatórios dos supervisores serão feitos on-line, via sistema. Temos 20 itens na planilha para serem seguidos. Porque precisa ver o sangrador, o animal, o local, a limpeza, o tipo de abate, o tipo de faca. O SIF verifica a alimentação da ave, o horário, o controle de qualidade, a higiene. Cada um faz sua parte. Temos uma planilha de controle para verificarmos se a faca está realmente afiada, se todos aqueles requerimentos estão sendo cumpridos.*

*Inspecionamos e acertamos o direcionamento da linha, inspecionamos a maneira e aplicação do choque elétrico, para não causar a morte da ave, apenas para deixá-la desacordada antes do abate, o jeito do abate e a 'Bismillah' (menção do nome de Deus). Depois do abate há outra pessoa que supervisiona o lado sanitário. Existe um supervisor que acompanha o processo do abate islâmico e o procedimento da degola. Inspecionamos todos os sangradores, perguntas sobre jurisprudências islâmicas são feitas e eles responderam corretamente, de acordo com a Sharia. O supervisor também. O supervisor é a*

*peessoa que acompanha o sangramento, todo o processo, e assegura de que a ave não esteja morta antes do sangramento, em conjunto com o sangrador. Ambos trabalham juntos para garantir a qualidade do processo Halal. Os parâmetros de avaliação do supervisor são relatórios do frigorífico e a sua própria análise. Nos relatórios dos frigoríficos avaliamos o mal sangrado. Todo dia cada frigorífico tem uma quantidade de frango que o SIF isola como mal sangrado. Há frigoríficos que são dez frangos mal sangrados, há frigoríficos com mil frangos mal sangrados. Esse mal sangrado não é utilizado na produção. E mal sangrado é justamente o frango que foi mal degolado pelo sangrador. Quanto menor a quantidade de mal sangrado, melhor é o desempenho do sangrador.*

*Na parte do sangrador vamos mostrar que o corte dele tem que ser correto, tem que cortar o pescoço, a garganta tem que sair com cabeça, e depois do corte tem que falar em nome de Deus, terá que trabalhar uma hora e descansar uma hora, a velocidade é alta na linha de produção. Olhamos a sangria, a evocação das palavras em nome de Deus, verificamos a asa e coxa do frango, penas, pescoço e pele, a parte da temperatura, temos que ver o peso e cuidar do carregamento, a qualidade das caixas e a temperatura de armazenamento, a temperatura da água, que não pode passar dos 60 graus, para o choque térmico no frango.*

*Nosso abate tem rastreabilidade, por exemplo, pegamos o frango aqui, falamos esse frango aqui é de tal granja integrada, vemos qual ração a ave comeu, todas as rações que foram produzidas, os dias de produção, então é muito garantida essa parte. Fazemos testes em granjas, pretendemos colocar mais linhas de comedouro nas granjas. Nos abatedouros temos todas as informações, como é degolado o animal Halal. O monitoramento via GPS, e também todas as informações, relatórios, fotos. Todas as cargas que chegam ao importador são Halal, no caso da dúvida eles mandam o número do certificado e confirmamos.*

As trocas de conhecimento acerca dos protocolos sanitários e religiosos são frequentes na rede dos exportadores de frangos *Halal*. A atenção conferida a esses protocolos não se refere a um controle de qualidade tradicional visando à melhoria da produtividade apenas. No caso específico da produção *Halal* há inter-relacionamento entre regras religiosas e especificações técnicas para prover o frango em observância às exigências do mercado muçulmano.

Para mensurar o conhecimento e a habilidade dos sangradores, líderes religiosos (i.e. sheiks) e os engenheiros químicos dos centros islâmicos verificam o nível de conhecimento técnico (e.g. entendimento das regras do atordoamento da ave, abate, armazenamento, segregação da produção para evitar contaminação) e teológico (e.g. reforço dos versículos do Alcorão). Esse processo de avaliação ocorre sem amparo da tecnologia da informação para registro e armazenamento dos dados e organização das informações. Por meio de relatórios impressos (i.e. *check list*), líderes religiosos e engenheiros químicos verificam o cumprimento das regras

religiosas e técnicas nas plantas produtivas e registram os dados do processo de produção, armazenamento e distribuição. Logo, as evidências empíricas não confirmam que o Banco de Competência Técnica seja utilizado para transferir conhecimento explícito na rede, como Bezerra e Lima (2011) explicitam em seu estudo, que a referida técnica demanda a manipulação de recursos tecnológicos.

O uso do *e-mail* por parte das organizações e entidades da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* brasileiro está mais relacionado a um repositório de informações não compartilhado, do que necessariamente a um canal para trocas de conhecimento explícito na rede. As evidências empíricas não confirmam que o *e-mail* esteja relacionado a uma técnica para transferir conhecimento explícito na rede, tal como Jasimuddin e Zhang (2009; 2011) explicitam em seu estudo.

As entidades religiosas, entidades governamentais, empresas exportadoras e câmaras de comércio formam uma rede que não está formalizada em contrato. Isto é, na rede dos exportadores de frangos *Halal* as relações são cooperativas e não hierárquicas. Com isto, a utilização de uma plataforma de *software* (i.e. *intranet*) comum e protegida por um sistema de segurança para a transferência de conhecimento explícito não ocorre na rede, tal como Jasimuddin e Zhang (2009; 2011) e Silva (2004) ressaltam em seus estudos ser uma técnica para trocas de conhecimentos explícitos entre grupos sociais.

#### **4.4. Análise da observação não participante**

Este item analisa as proposições 1, 2, 3, e 4 isoladamente. Nas visitas às plantas produtivas localizadas no município de Amparo (SP) e no município de Passo Fundo (RS) os dados observacionais foram divididos em notas descritivas e reflexivas, e posteriormente consolidados no diário de campo.

Para análise das evidências observacionais utilizou-se a codificação teórica, que consiste em um método interpretacionista de dados qualitativos. Para a etapa da codificação aberta leu-se o diário de campo e em seguida definiram-se os significados das categorias analíticas *a posteriori*. Para a etapa da codificação axial, as categorias analíticas *a posteriori* foram posicionadas dentro da teoria, especificamente nos tópicos trabalho em conjunto, transferência de conhecimento,

trocas de conhecimento tácito e trocas de conhecimento explícito. Na etapa de codificação seletiva houve a inter-relação entre teoria e realidade empírica. O Quadro 10 resume o percurso metodológico da análise dos dados observacionais.

**Quadro 10 – Percurso metodológico da análise dos dados observacionais**

Proposição	Categoria a posteriori (realidade empírica)	Significado da categoria analítica	Posicionamento da categoria analítica na teoria	Inter-relação entre teoria e realidade empírica
<i>Proposição 1:</i> Há organizações que se articulam em redes de empresas.	Cooperação entre funcionários de organizações diferentes	Esforça-se para agir pelo mesmo fim pelo qual outro age ou se esforça	Castells (2000) & Nohria (1992)	A soma resultante das forças entre as empresas que atuam em conjunto é maior do que a soma das empresas atuando isoladamente
	Emergência de grupos de interesses comuns	Constituição de grupos informais com motivos e recompensas semelhantes	–	–
<i>Proposição 2:</i> Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento.	Disseminação de conhecimento técnico	Compartilhamento de habilidades técnicas e programas de aperfeiçoamento	Jasimunddin, Connel e Klein (2012)	Num ambiente propulsor de conhecimento, processos técnicos são modelados e disseminados intra e interorganizacionalmente
	Programa de qualidade operacional no frigorífico	Plano pormenorizado com aspectos de conformidade nas operações	–	–
<i>Proposição 3:</i> O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e <i>Storytelling</i>	–	–	–	–
<i>Proposição 4:</i> O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, <i>e-mail</i> e <i>intranets</i> .	–	–	–	–

Fonte: Elaborado pelo autor.



Retomando a primeira proposição apresentada sobre a caracterização de uma rede de empresas, busca-se avaliar:

**Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas**

Para ser considerado *Halal*, além do cumprimento dos protocolos internacionais de sanidade animal, o abate do frango segue regras religiosas estabelecidas pelo Alcorão. Por essa razão, os centros islâmicos habilitam a planta e a produção dos frigoríficos (i.e. certificado *Halal* válido por lote produzido).

O abate religioso é feito por funcionários muçulmanos vinculados aos centros islâmicos (i.e. vínculo empregatício), que vistoriam o armazenamento e distribuição do frango *Halal*. As regras sanitárias internacionais proíbem que os frangos sejam descongelados antes de chegar ao consumidor final, e para afastar dúvidas perante o importador muçulmano sobre a reputação da produção. Os importadores muçulmanos exigem que os centros islâmicos lacrem o contêiner (não terceirizem a ação), para evitar contaminação com derivados de suínos e outras substâncias proibidas pelo islamismo, como o álcool.

A presença do SIF nos frigoríficos objetiva garantir a observância das práticas internacionais de bem-estar animal, que são valorizadas pelos importadores muçulmanos no que tange ao respeito com os seres vivos e à segurança alimentar.

Percebeu-se a emergência de grupos de interesses comuns principalmente entre os sangradores muçulmanos. Ou seja, há subredes no ambiente produtivo formado por imigrantes muçulmanos procedentes de países do Norte da África e Oriente Médio que compartilham não apenas a etnia comum, mas dificuldades e sua visão de mundo intragrupo durante as atividades de descanso. Notou-se uma separação (não discriminatória, mas natural) entre alguns grupos de muçulmanos e não muçulmanos nos refeitórios em decorrência de barreiras do idioma (e.g. funcionários muçulmanos com domínio do idioma árabe e alguns do inglês, e os não muçulmanos apenas do português). A emergência desses grupos informais é provocada por um senso de irmandade e coletividade entre os imigrantes muçulmanos que atuam dentro dos frigoríficos, por exemplo, os sangradores nas linhas de abate. Todavia, ficou explícito nas observações o respeito pelos hábitos

religiosos dos muçulmanos por parte dos funcionários não muçulmanos dentro dos frigoríficos. As evidências observacionais (empíricas) reforçam a ideia de que a soma resultante das forças entre as empresas é maior quando atuam em redes em detrimento da soma das empresas atuando isoladamente, tal como Castells (2000) e Nohria (1992) mostram em seus estudos ser essa uma das filosofias das organizações que se articulam em redes.

Retomando a segunda proposição apresentada sobre a caracterização de um ambiente de transmissão de conhecimento em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento**

O SIF verifica a conformidade dos padrões sanitários pós-abate *Halal*, descartando aves com coloração diferenciada, com lesões e mal sangradas nas linhas. Apesar de a verificação em abates *Halal* e não *Halal* seguir o mesmo parâmetro, viu-se que os processos de garantia da qualidade difundidos pelo órgão governamental nos frigoríficos atuam complementarmente para legitimar o *Halal* perante o importador muçulmano.

Nas linhas de produção observou-se que os centros islâmicos disseminam padrões técnicos entre os gerentes dos frigoríficos e funcionários das linhas de produção (supervisores e sangradores), principalmente, relacionados à velocidade da linha de produção. A execução desse processo é de responsabilidade dos muçulmanos: há linhas de produção configuradas (parametrizadas) para que cada sangrador corte uma ave e deixe duas passarem vivas (as linhas são automatizadas), por exemplo. Ou seja, nas linhas de produção são criados processos para maximizar a eficiência, sem desrespeitar as regras religiosas advindas do Alcorão. Percebeu-se uma relação de complementaridade entre o conhecimento técnico e aspectos religiosos.

Outro processo técnico disseminado nas plantas é o *turnover* (substituição para descanso) entre os funcionários das linhas de produção, que ocorre a cada 60 minutos. A força despendida para o sangramento das aves manualmente e a alta velocidade das linhas poderiam comprometer a saúde física e mental dos

sangradores caso não houvesse o descanso. A substituição dos funcionários dá-se por volantes (funcionários reservas) nas oito horas de trabalho de cada turno. Portanto, o bem-estar dos funcionários do nível operacional está diretamente relacionado à criação e disseminação de padrões de qualidade, cujo enfoque é a melhoria da eficiência. As evidências observacionais (empíricas) reforçam que as trocas de conhecimentos técnicos ficam evidentes quando a experiência passada de uma organização para outra afeta a eficiência do processo operacional da empresa receptora do conhecimento. As relações sociais entre as organizações e entidades religiosas estimulam a transferência do conhecimento, pois a existência de redes com relacionamentos pautados no respeito a diversidades étnicas produz um ambiente propulsor para trocas de conhecimentos, como mostram Jasimunddin, Connel e Klein (2012).

Retomando a terceira proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento tácito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling***

As evidências empíricas procedentes da observação não participante negaram a existência de trocas de conhecimentos tácitos por meio de Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling* na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal*, tal como Wenger e Snyder, (2000), Brusamolin (2006) e Mládková (2007) analisam em seus estudos.

Retomando a quarta proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento explícito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, *e-mail* e *intranets***

As evidências empíricas procedentes da observação não participante negaram a existência de trocas de conhecimento explícito por meio do Banco de Competência Técnica, *e-mail* e *intranets* entre as organizações produtoras de

frangos, entidades certificadoras da produção *Halal* e entidades governamentais, tal como Jasimuddin e Zhang (2009; 2011) e Bezerra e Lima (2011) apontam em seus estudos.

#### 4.5. Análise dos dados visuais

Este item analisa as proposições 1, 2, 3, e 4 isoladamente. Coletaram-se dados visuais (i. e. fotografias e vídeos) na *internet* e em materiais fornecidos pelas empresas, entidades governamentais e entidades religiosas. Para análise das evidências visuais utilizou-se a codificação teórica. Foram assistidos os vídeos e examinadas as fotografias, definindo as categorias analíticas *a posteriori*. Para a etapa da codificação axial, as categorias analíticas *a posteriori* foram posicionadas frente à teoria, especificamente nos tópicos trabalho em conjunto, transferência de conhecimento, trocas de conhecimento tácito e trocas de conhecimento explícito. Na codificação houve a inter-relação entre teoria e realidade empírica. O Quadro 11 sumariza o percurso metodológico da análise dos dados visuais.

**Quadro 11 – Percurso metodológico da análise dos dados visuais**

Proposição	Categoria <i>a posteriori</i> (realidade empírica)	Significado da categoria analítica	Posicionamento da categoria analítica na teoria	Inter-relação entre teoria e realidade empírica
<i>Proposição 1:</i> Há organizações que se articulam em redes de empresas.	–	–	–	–
<i>Proposição 2:</i> Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento.	Regras rígidas	Noções que regem as ações e execuções	Jasimuddin, Connel e Klein (2012)	Obrigação social dos frigoríficos e centros islâmicos em relação às etapas do processo produtivo do frango
	Limpeza	Habilidade e capricho com que se faz alguma coisa	–	–
	Práticas sanitárias	Execução para conservação da saúde	–	–
<i>Proposição 3:</i> O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e <i>Storytelling</i> .	Saúde e espírito	Bom estado das funções físicas e mentais	–	–
	Filosofia <i>Halal</i>	Colocar os praticantes do islamismo perante provas evidentes da existência de Deus, sem margem à negação	–	–
	Tolerância e respeito	Por reverência a Deus os praticantes do islamismo devem perdoar aqueles que cometem erros	–	–

Cont. do Quadro 11

Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e <i>Storytelling</i> .				
	Modo de vida	Modo subjetivo dos muçulmanos de praticar sempre as mesmas ações perante Deus	–	–
	Sabedoria	Conhecimento intelectual das coisas humanas	Nonaka e Takeuchi (1995)	Conjunto de conhecimentos subjetivos da religião islâmica utilizados para regular as práticas sociais e de negócios entre os muçulmanos e não muçulmanos na rede
	Cuidados com a alimentação	Zelo dos muçulmanos com as funções físicas e mentais do corpo	–	–
	Respeito às tradições milenares	Símbolos reverenciados e pertencentes a Deus	–	–
	Retirada de impurezas	Eliminar as substâncias estranhas e proibidas ao corpo e mente	–	–
	Garantia de qualidade de vida	Atestado de que o alimento é puro como exigido pelas regras islâmicas	–	–
Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e <i>Intranets</i> .	–	–	–	–

Fonte: Elaborado pelo autor.

Retomando a primeira proposição apresentada sobre a caracterização de uma rede de empresas, busca-se avaliar:

### **Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas**

As evidências empíricas procedentes de fotografias e vídeos negaram a existência da atuação em redes entre as empresas produtoras de frangos, entidades governamentais e entidades religiosas.

Retomando a segunda proposição apresentada sobre a caracterização de um ambiente de transmissão de conhecimento em redes, busca-se avaliar:

### **Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento**

O processo de certificação da planta produtiva está relacionado à adequação da área de abate em direção a Meca, os ganchos da linha de produção são posicionados a uma latitude de 37° 30' 21" ao norte e longitude de 122° 37' 11" a oeste (CANAL DE ALIMENTOS HALAL, 2014). Os frigoríficos e os centros islâmicos são corresponsáveis por garantir a conformidade do processo produtivo do frango ante as regras religiosas do Alcorão, que rege a vida religiosa, política, social, cultural e econômica dos muçulmanos (DIN ISLAM, 2014). Há trocas de conhecimentos voltados à garantia do processo *Halal* nas unidades produtoras, de modo a assegurar ao comprador muçulmano um produto confiável e lícito.

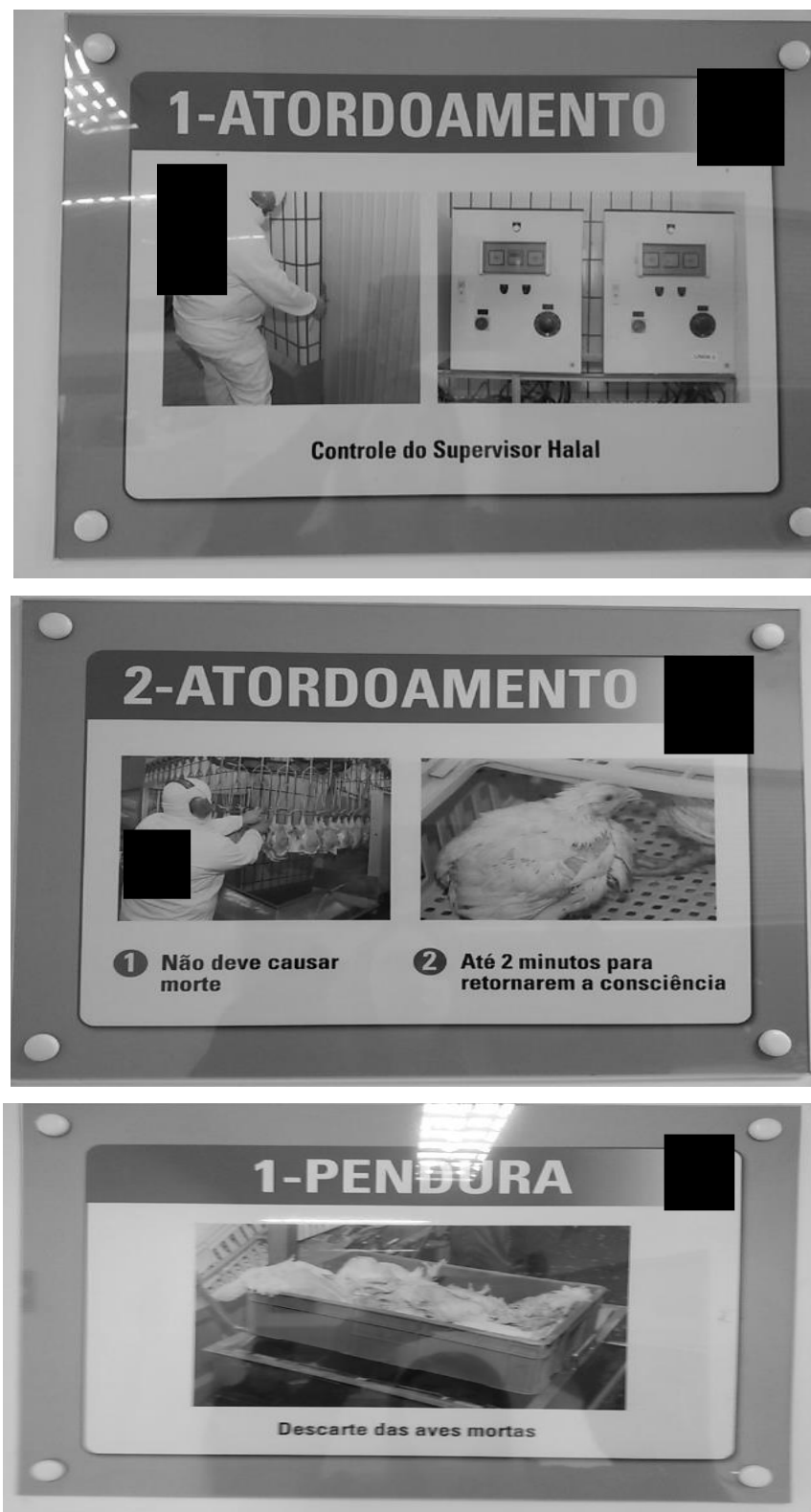
Após a adequação da área de abate, os procedimentos combinados de auditoria religiosa e sanitária envolvem:

*1º estágio (descanso pré-abate I):* as aves recebidas nos frigoríficos provenientes de granjas que contam com a verificação sanitária do SIF do MAPA ficam paradas nos veículos que as transportam para a oferta de água e ventilação.

*2º estágio (descanso pré-abate II):* as aves ficam em repouso numa sala escura para diminuição da tensão.

*3º estágio (atordoamento):* na sala de abate as aves passam por uma cuba com uma pequena passagem de água, e recebem um choque elétrico de 20 volts durante o período de cinco segundos, para reduzir o estresse e minimizar o sofrimento no momento do abate (i. e. o estresse influencia a maciez da carne). As aves são imediatamente descartadas se chegarem ao óbito durante o estágio de atordoamento, pois o animal não pode chegar ao óbito sem sua oferta a Deus, conforme apregoa o Alcorão. O supervisor *Halal* é responsável por cronometrar e registrar se as aves estão vivas. A Figura 7 ilustra o estágio de atordoamento.

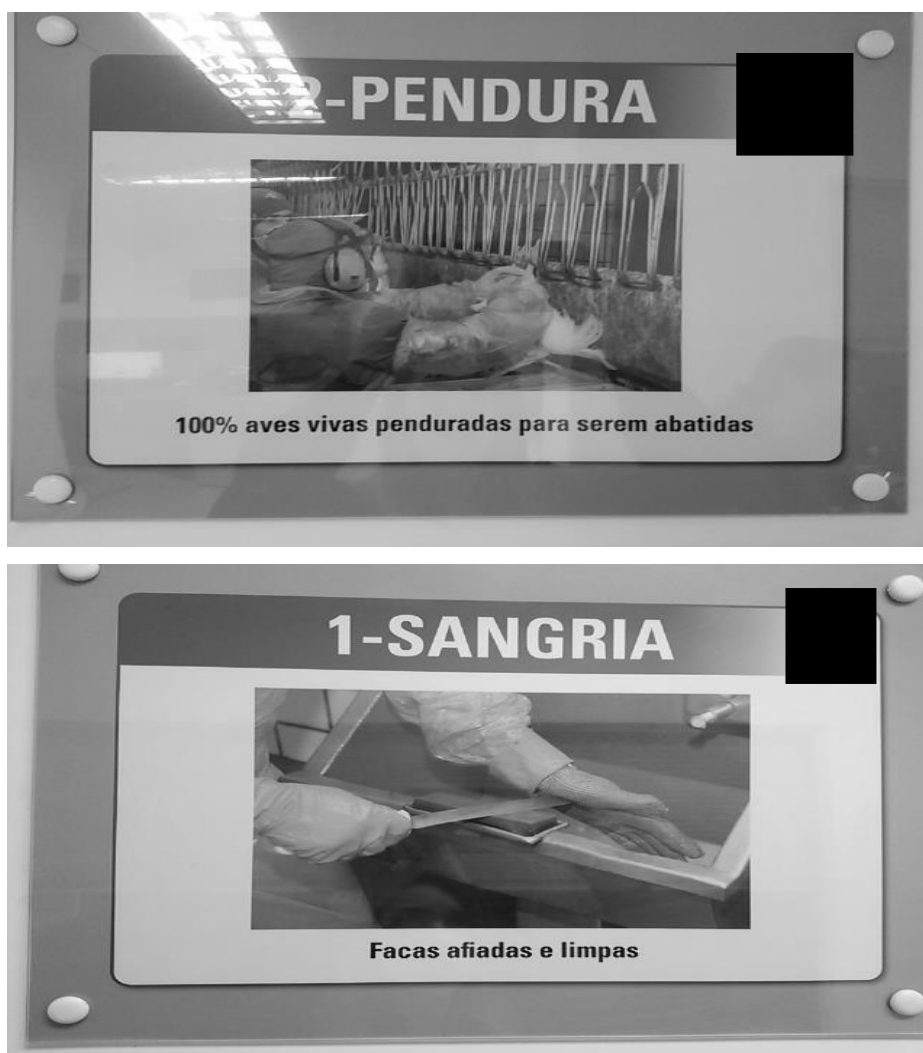
Figura 7 – Estágio de atordoamento



Fonte: Fotografias fornecidas pelo centro islâmico B6.

*4º estágio (abate Halal):* o abate da ave é feito com facas exclusivas para o abate religioso. A presença nas linhas de abate de sangradores e supervisores muçulmanos praticantes, vinculados aos centros islâmicos certificadores do processo *Halal*, é compulsória aos frigoríficos. O abate do animal é dedicado a Deus, pois o muçulmano pede perdão a cada animal sacrificado proferindo as palavras “Em nome de Deus, Deus é maior” (em árabe, “*Bismillah Allahu Akbar*”). Há um corte no pescoço da ave, que atinge a traqueia, esôfago, artérias, carótidas e jugular. O sangue é retirado totalmente da carcaça do animal, de modo a liberar toxinas que contaminam a carne *Halal*. Por fim, as aves entram no tanque de escaldagem para a remoção das penas. A Figura 8 ilustra o estágio de abate *Halal*.

**Figura 8 – Abate Halal**



Fonte: Fotografias fornecidas pelo centro islâmico B6.



Figura 8 – Abate Halal (cont.)



Fonte: Fotografias fornecidas pelo centro islâmico B6.

**Figura 8 – Abate Halal (cont.)**



Fonte: Fotografias fornecidas pelo centro islâmico B6.

Da análise dos dados visuais identificaram-se duas trocas de conhecimento na rede: as trocas de conhecimento técnico e religioso. Na rede dos exportadores de frangos *Halal* as trocas de conhecimento técnico estão relacionadas à difusão de protocolos de controle da qualidade e sanidade animal nos estágios de pré-abate e abate do frango entre o SIF, frigoríficos e centros islâmicos. Há conscientização coletiva quanto às exigências religiosas do comprador muçulmano, e para tanto existem verificações de pontos críticos, revisão dos processos produtivos, manutenção das regras islâmicas e do bem-estar do animal, segregação da produção para evitar contaminação com alimentos não *Halal* e controle de temperatura das diversas áreas da planta produtiva.

O conhecimento religioso, por sua vez, está relacionado à difusão do conhecimento das regras do islamismo e suas interpretações entre os frigoríficos e os centros islâmicos. Para garantir a conformidade das regras islâmicas no processo de abate, as entidades religiosas difundem conhecimentos sistematizados no Alcorão entre os não muçulmanos e reforçam a exigência do cumprimento da religião para os muçulmanos do nível operacional (e.g. sangradores muçulmanos que atuam nas linhas de produção, vinculados aos centros islâmicos). Garantir a confiabilidade e a licitude do frango faz emergir uma obrigação social entre os frigoríficos e centros islâmicos em relação às etapas do processo produtivo do frango, ou seja, desenvolveu-se um envolvimento entre os atores quanto às garantias das aves sacrificados a Deus, permitidas para consumo dos praticantes do

islamismo. Os conhecimentos técnicos e religiosos estão entrelaçados na atividade da rede, tal como Jasimunddin, Connel e Klein (2012) afirmam que conhecimentos sistematizados em manuais e de cunho subjetivo são derivados de contextos específicos e de ambientes dinâmicos.

Retomando a terceira proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento tácito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling***

As evidências empíricas procedentes de fotografias e vídeos não confirmaram a existência de trocas de conhecimentos tácitos por meio de Comunidades de Prática e *Storytelling* na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal*, como Wenger e Snyder, (2000) e Mládková (2007) mostram em seus estudos.

As narrativas de histórias na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* estão amparadas no Alcorão, as suratas (capítulos) e os versículos (parágrafos) para os muçulmanos são evidência histórica e verídica da palavra de Deus transmitida ao profeta Mohammad. Ou seja, os líderes religiosos (sheiks) apregoam que o livro representa uma coletânea de práticas sociais, pessoais e comerciais lícitas, que o muçulmano deve conhecer e difundir (DIN ISLAM, 2014). No processo produtivo do frango *Halal* há trocas de conhecimento entre muçulmanos e não muçulmanos para garantir a manutenção da jurisprudência islâmica e a credibilidade do abate religioso perante o comprador do Oriente Médio. Conforme Brusamolín (2006), as narrativas de histórias reproduzidas dentro dos grupos sociais são verdadeiras na medida em que aqueles que a transmitem acreditam no seu conteúdo e origem, sendo por vezes indiscutíveis e infalíveis. As evidências empíricas confirmam os apontamentos do autor, visto que na rede dos exportadores de frangos *Halal* os protocolos religiosos são justificados por regras retiradas do Alcorão, interpretadas e transmitidas pelos líderes religiosos (sheiks) nas plantas produtivas.

Retomando a quarta proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento explícito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e intranets**

As evidências empíricas procedentes de fotografias e vídeos não confirmaram a existência de trocas de conhecimento explícito por meio do Banco de Competência Técnica, *e-mail* e *intranets* entre as organizações produtoras de frangos, entidades certificadoras da produção *Halal* e entidades governamentais, tal como Jasimuddin e Zhang (2009; 2011) e Bezerra e Lima (2011) ressaltam em seus estudos.

#### **4.6. Análise dos documentos**

Este item analisa as proposições 1, 2, 3, e 4 isoladamente. Coletaram-se evidências documentais na *internet* e em documentos fornecidos pelas empresas, entidades governamentais e entidades religiosas. Os documentos selecionados foram agrupados nas categorias anuários e relatórios do mercado de frangos, comunicação das organizações e instituições participantes da rede, materiais de orientação e auditoria, e documentos do mercado de alimentos.

Retomando a primeira proposição apresentada sobre a caracterização de uma rede de empresas, busca-se avaliar:

**Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas**

A Agência Nacional de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) dá suporte às empresas brasileiras que negociam com importadores do Oriente Médio, por meio de escritórios abertos em países como Arábia Saudita, Catar e Emirados Árabes Unidos. A agência promove o frango *Halal* brasileiro junto aos compradores muçulmanos (REVISTA PIB, 2013).

A APEX, ao lado da federação nacional dos produtores e exportadores e câmaras de comércio, ajuda as empresas exportadoras a participar de feiras de negócios *Halal* e expor aos compradores do Oriente Médio o frango *Halal* brasileiro

(Figura 9). Nas feiras de negócios *Halal* as empresas brasileiras buscam novos mercados, apresentam aos visitantes a qualidade, a sanidade e a sustentabilidade dos alimentos brasileiros (PANTY ASSESSORIA, s/d apud O PRESENTE RURAL, 2011).

As câmaras de comércio, a associação nacional dos produtores e exportadores, empresas exportadoras e centros islâmicos participam de feiras internacionais no Oriente Médio, como a *Gulfood* e *Halal Expo*, nos Emirados Árabes Unidos. De acordo com a federação nacional dos produtores e exportadores (UBABEF, 2011, p.87) no negócio do frango *Halal* o fundamental é “*unir as sinergias visando aprimorar as medidas de estímulos à expansão da produção, com qualidade e sanidade*”. Verificou-se ainda a participação da rede em feiras fora do Oriente Médio (i.e. feira Sial, na França, feira Anuga, na Alemanha, feira Foodex, no Japão, e SIAV no Brasil).

**Figura 9 – Divulgação dos alimentos *Halal* do Brasil**



Fonte: Release UBABEF (2011).

As entidades religiosas e a federação nacional dos produtores e exportadores desenvolvem ações em conjunto para aumentar a credibilidade do frango *Halal* do Brasil perante os importadores do Oriente Médio. A importância dos centros islâmicos está relacionada à sua participação nas negociações com compradores e no acompanhamento de visitas de delegações de países muçulmanos às plantas produtivas. As evidências da Figura 10 em diante sustentam esse argumento.

**Figura 10 – Halal na avicultura brasileira**



Fonte: *Release UBABEF* (2011), Centro de Divulgação do Islam para América Latina (2013), *Brazilian Poultry Magazine* (2013).

Na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* as entidades governamentais suportam a federação de produtores e exportadores, as empresas produtoras e exportadoras e as câmaras de comércio com recursos financeiros e presença de autoridades políticas nas negociações internacionais.

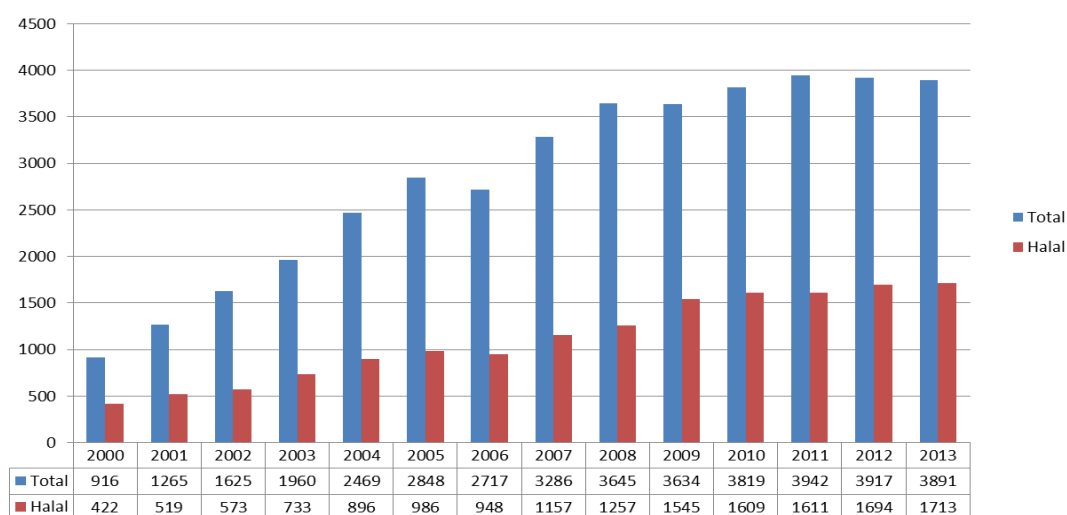
**Figura 11 - Relações políticas nos negócios *Halal***



Fonte: *Release REVISTA INTEGRAÇÃO* (2010).

As relações entre as entidades governamentais brasileiras e os governos da região do Oriente Médio (compradores de alimentos *Halal*) intensificaram-se a partir de 2003, período em que foi assinado o acordo de cooperação dos países da América Latina com os países Árabes (ASPA). Esse acordo contempla esforços em comércio internacional, educação, cultura, política e economia entre os países das duas regiões (ITAMARATY, 2012). Com as relações políticas e econômicas frequentes entre países do Oriente Médio e o Brasil, os anos 2000 marcaram o crescimento das exportações de frangos *Halal* (Gráfico 1).

**Gráfico 1 – Exportações brasileiras de frango (em mil toneladas)**




Fonte: Adaptado da UBABEF (2014).

Além do governo, as câmaras de comércio instaladas no Brasil contribuíram com o crescimento das exportações de frangos *Halal* nos últimos anos ao aproximar as empresas exportadoras brasileiras dos países do Oriente Médio por meio da promoção de feiras e coquetéis. O contato pessoal é o meio preferido pelos muçulmanos no Oriente Médio, pois “a comunicação por e-mail ainda não é muito utilizada. Para fechar um negócio é recomendável estar aberto às relações pessoais” (REVISTA PIB, 2013, p.43), exemplos são apresentados na Figura 12.

**Figura 12 – Ações de aproximação com importadores do Oriente Médio**


Seja bem vi


Associe-se
Serviços
Brasil - Irã
Eventos do Brasil
Eventos do Irã
Links
Login de Associados





**IRAN PLEX Exposição Internacional de Avicultura, Pecuária, Laticínios e indústrias relacionadas**  
26 a 29 de outubro de 2014

**VEJA OUTRAS NOTÍCIAS**

 **14ª Teerā Industry International Exhibition 2014**

 **Mais de 440 empresas para atender o Irã**  
Exposição Internacional de Eletricidade

 **Teerā hospeda 6a. Exposição de Carpete, e Indústria**



**Calendário de Eventos**  
Promovendo encontros para potencializar negócios e firmar novas parcerias.

**Eventos**

Período:  
Próximos Eventos  
Próximos Eventos ▼


Palavra-chave:

☐ Realizados pela Câmara Árabe

☐ Apoiados pela Câmara Árabe

**Novembro 2014**  
Brasil, Mercosul e o Panorama Global do Comércio e dos Investimentos  
Local: Câmara Árabe

Novembro - 2014X  
S T Q Q S S D

 [Página inicial](#) » [Informações - Negócios](#)

**Informações - Negócios**

- Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos (Apex Brasil)  
<http://www.apexbrasil.com.br/> (português/ english)
- Licitações no Iraque  
<http://www.iraqtender.com/english/middleeast.asp> (english)
- Iraq Trade Information Center  
<http://www.iraqitic.com/>
- Federation of Iraqi Chambers of Commerce  
<http://www.ficc.org.iq> (árabe/english)

Fonte: *Release* Câmara de Comércio e Indústria Brasil Iraque (s/d), Câmara de Comércio e Indústria Brasil Irã (s/d), Câmara de Comércio Árabe Brasileira (s/d).



Castells e Cardoso (2005) afirmam que a lógica da atuação em redes é ação em conjunto em torno de um objetivo comum, pois empresas isoladas enfrentam dificuldades no acesso a recursos e a mercados caso não estejam inseridas em redes. As evidências empíricas reforçam a afirmação dos autores, pois na rede de exportação de frangos *Halal* brasileiro o alcance dos objetivos comuns tornou-se viável em consequência das ações coletivas e cooperativas. As organizações e instituições inseridas na rede de exportação de frangos *Halal* ao Oriente Médio são unidades legais distintas e de acumulação de capital independente, mas têm na rede uma espécie de unidade operacional para os negócios relacionados ao frango *Halal*. Os objetivos individuais (principalmente dos frigoríficos) e objetivos coletivos (da rede) apenas são alcançados em decorrência da consciência de que o todo (rede) é diferente da soma das partes (empresas e instituições). Isto é, empresas, entidades religiosas, entidades governamentais, entidades de defesa de interesses dos produtores e exportadores são entrelaçadas e dependentes uma da outra para produzir, armazenar e distribuir, e por fim comercializar o frango *Halal* no mercado muçulmano.

Retomando a segunda proposição apresentada sobre a caracterização de um ambiente de transmissão de conhecimento em redes, busca-se avaliar:

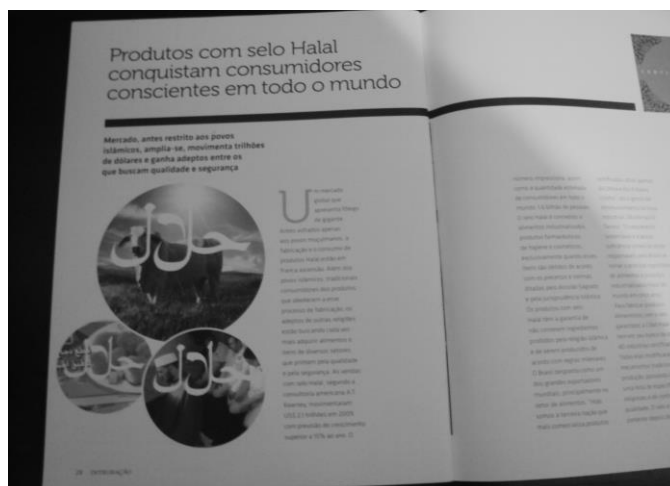
**Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento**

As empresas exportadoras de frangos *Halal* têm suas plantas produtivas modificadas pelos centros islâmicos, no que tange às especificações religiosas e controle da qualidade. De acordo com a REVISTA INTEGRAÇÃO (2010, p.29):

*O selo é emitido somente depois de analisada a forma de captura das matérias-primas utilizadas, o modo de operação da mão de obra envolvida, os meios de manejo consciente da terra e meio ambiente, o tratamento de efluentes, a higiene*

*funcional, os equipamentos e os métodos de armazenamento.*  
(REVISTA INTEGRAÇÃO, 2010, p.29).

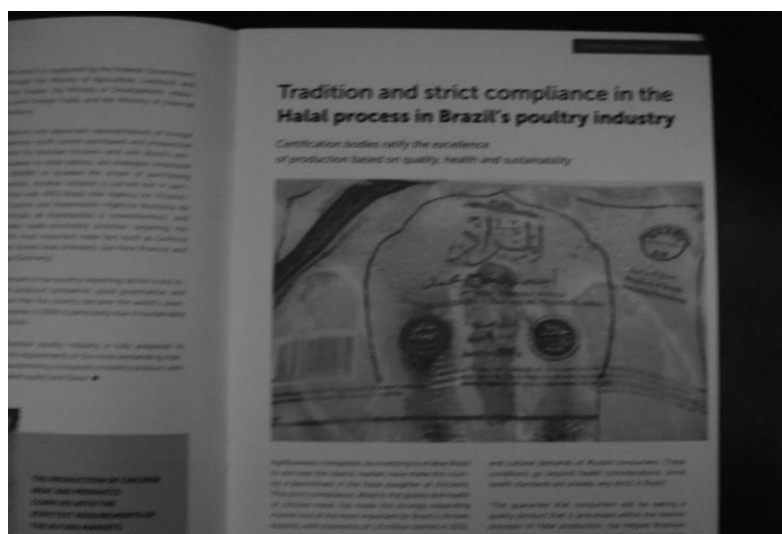
**Figura 13 – Modificação dos mecanismos tradicionais de produção**



Fonte: *Release* REVISTA INTEGRAÇÃO (2010).

A adequação das plantas produtivas promovida pelos centros islâmicos envolve cuidados com a contaminação do ar, solo, água e ração por micro-organismos, objetos estranhos, como vidros e plásticos. Em todos os estágios da produção as regras religiosas e sanitárias estão entrelaçadas e objetivam garantir a integridade e pureza do frango *Halal* perante o comprador muçulmano.

**Figura 14 – Higiene e condições sanitárias**



Fonte: Brazilian Poultry Magazine (2013).

Findado a adequação da planta produtiva, o centro islâmico emite ao frigorífico o 'certificado de habilitação de frigoríficos *Halal*' assegurando que a planta tem condições de produzir carnes *Halal* conforme as regras religiosas e sanitárias.

As verificações dos centros islâmicos nas plantas produtivas são contínuas. Isto é, ocorrem auditorias periódicas para afastar a incidência de dúvidas sobre a produção *Halal* (e.g. a sublimação, passagem do estado sólido ao gasoso ou vice-versa, é preocupação constante, pois esse fenômeno físico pode contaminar a produção *Halal*).

Nas linhas de produção, nas áreas de armazenamento, embalagem e carregamento a verificação é feita por meio de um *check list* denominado *Halal Control Points*, que contempla requerimentos religiosos e de qualidade. A necessidade da segregação (separação) da produção *Halal* e não *Halal* é disseminada entre os muçulmanos e não muçulmanos da rede, mesmo entre aqueles que atuam fora do ambiente industrial (e.g. câmaras, federação dos produtores e exportadores, APEX). A manutenção da confiança perante os consumidores muçulmanos é essencial para a sustentabilidade do negócio *Halal*.

Os lotes de frangos produzidos também recebem um certificado específico emitido e assinado por um líder religioso e um responsável técnico (muçulmano praticante), que atestam a conformidade do abate às regras islâmicas. Além do certificado do centro islâmico, cada lote é acompanhado de um certificado emitido pelo SIF, atestando a ausência de doenças prejudiciais à saúde humana, ilustrados nos Anexos VII, VIII e IX.

Segundo Reagans e McEvily (2003), para haver a transmissão do conhecimento é recomendável que a empresa detentora do conhecimento se adeque ao nível de entendimento da empresa receptora. Isto é, quando a empresa detentora do conhecimento adequa o conhecimento em uma linguagem que a empresa receptora compreende, a transferência do conhecimento se torna menos dispendiosa em termos de esforço e tempo. As evidências empíricas não confirmam os apontamentos dos autores, pois na rede brasileira dos exportadores de frangos *Halal* as trocas de conhecimento estão amparadas em doutrinas religiosas não mutáveis. Ou seja, a adaptabilidade e a adequação das regras religiosas às exigências operacionais dos frigoríficos são consideradas inaceitáveis pelos

importadores - a satisfação de Deus é o mais importante para os muçulmanos. No que tange aos conhecimentos técnicos, as adaptações nas plantas produtivas e nas etapas do processo produtivo demandam avaliação dos líderes religiosos (sheiks) sobre a interferência das tecnologias e dos novos processos nas regras milenares no Alcorão.

Retomando a terceira proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento tácito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling***

Nas reuniões, encontros, coquetéis e *workshops* entre certificadores, participantes da indústria *Halal* e delegações diplomáticas dos países muçulmanos, além das questões que envolvem os negócios *Halal*, os grupos discorrem sobre os princípios islâmicos que versam sobre a conduta humana. As certificadoras *Halal* são divisões operacionais das entidades religiosas, que têm como objetivo primário a difusão da religião (e. g. distribuição gratuita de livros islâmicos e o Alcorão, traduzidos nas línguas locais, revistas e filmes), e amparo social à comunidade adjacente aos espaços religiosos.

A participação e a imersão em grupos internacionais aumentam o reconhecimento do *Halal* brasileiro, pois para os muçulmanos os alimentos influenciam positivamente o bem-estar, a alma e o comportamento daqueles que ingerem apenas alimentos produzidos conforme as regras do Alcorão. Os líderes religiosos (sheiks) indicam o modo correto e legítimo, em conformidade com as regras do Alcorão. Os grupos se reúnem em países como Rússia, Malásia, Indonésia, Inglaterra, Singapura e Indonésia para aprender uns com outros e unificar padrões de produção *Halal*, ilustrados nos Anexos X, XI, XII, XIII, XIV, XV e XVI.

O debate sobre a introdução de tecnologias nos processos para o aumento da credibilidade e rastreabilidade do *Halal* é um dos assuntos tratados pelos grupos, principalmente em *workshops*. Especificamente no que se refere ao carregamento, transporte e distribuição há a preocupação com a manutenção da confiança dos

muçulmanos quanto aos produtos *Halal* do Brasil. As seguintes evidências empíricas sustentam o argumento:

*Durante o encontro um lacre eletrônico foi apresentado às autoridades, desenvolvido em parceria com a Universidade de São Paulo (USP), o Ministério da Agricultura, Instituto de Tecnologia de Software e a Ceitec, que fabrica semicondutores. Um chip presente no lacre abrigará informações como o tipo de carne, data do processamento e registro da unidade produtora, além dos dados do abate e relatório fiscal (CIBAL HALAL, 2013).*

A auto-organização é uma das características das Comunidades de Prática (COPs), conforme Gropp e Tavares (2006). Isto é, nas COPs não há um ator que estabelece critérios de comportamento e escopo de atuação para os demais participantes, estimulando desse modo a criatividade. As evidências empíricas não confirmam os apontamentos das autoras, pois os conhecimentos tácitos compartilhados na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* estão relacionados a preceitos religiosos e valores islâmicos não mutáveis. Vê-se na rede a presença de COPs com formato diferente do tradicional, com *bureaus* de certificação *Halal* atuando como promotores e organizadores não apenas dos *workshops*, mas desenvolvendo a pauta dos encontros. Portanto, o compartilhamento de visões diferentes sobre os aspectos do Alcorão para aprimorar as boas práticas de produção *Halal* caracteriza uma Comunidade de Prática pela existência de trocas de conhecimento tácito e compartilhamento de problemas mútuos, como Wenger e Snyder (2000) apontam em seu estudo.

As evidências procedentes dos documentos não confirmaram a existência de trocas de conhecimentos tácitos por meio de Narrativas de histórias e *Storytelling* na rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal*, tal como apontam Brusamolin (2006) e Mládková (2007) em seus estudos.

Retomando a quarta proposição apresentada sobre os pormenores práticos para a transmissão de conhecimento explícito em redes, busca-se avaliar:

**Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e intranets**

Pela importância estratégica do Banco de Competência Técnica e *e-mails* para as organizações produtoras de frangos, entidades certificadoras da produção *Halal* e entidades governamentais, os referidos documentos não estiveram acessíveis durante a pesquisa empírica. Não há evidências procedentes de documentos que confirmem a utilização da *intranet* como técnica de transferência de conhecimento explícito. Logo, as evidências empíricas procedentes de documentos não confirmaram a existência de trocas de conhecimentos explícitos por meio do Banco de Competência Técnica, *e-mail* e *intranets*, como Jasimuddin e Zhang (2009; 2011) e Bezerra e Lima (2011) revelam em seus estudos.

## 5. ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Este item analisa a confluência das evidências procedentes das entrevistas semiestruturadas, observação não participante, dados visuais e documentos nas proposições 1, 2, 3 e 4. O Quadro 12 sumariza o ponto de junção das evidências empíricas nas proposições do estudo.

**Quadro 12 – Síntese da confluência das evidências empíricas**

Proposições do estudo	Técnicas de coleta de evidências			
<i>Evidências</i> <i>Proposições</i>	<i>Entrevistas semiestruturadas</i>	<i>Observação não participante</i>	<i>Dados visuais</i>	<i>Documentos</i>
Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas	Há evidências	Há evidências	Não há evidências confirmatórias	Há evidências
Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento	Há evidências	Há evidências	Há evidências	Há evidências
Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e <i>Storytelling</i> .	Há evidências para Comunidades e Narrativas Não há evidências confirmatórias para <i>Storytelling</i>	Não há evidências confirmatórias	Há evidências para Comunidades e Narrativas Não há evidências confirmatórias para <i>Storytelling</i>	Há evidências para Comunidades Não há evidências confirmatórias para Narrativas e <i>Storytelling</i>
Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e <i>intranets</i> .	Não há evidências confirmatórias	Não há evidências confirmatórias	Não há evidências confirmatórias	Não há evidências confirmatórias

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1. Proposição 1: Há organizações que se articulam em redes de empresas

O discurso coletivo explicitou elementos que caracterizam a existência de uma rede de empresas, como a partilha de responsabilidades para produção do frango. Há uma teia de organizações entrelaçadas - empresas, entidades religiosas, governo e associação de produtores trabalhando em conjunto pelo mesmo propósito - garantir a licitude da produção nos padrões religiosos (*Halaal*). Essa teia está inserida numa rede social específica, orientada por preceitos religiosos nos processos de produção, armazenamento, distribuição e comercialização do frango.

Nas observações (não participantes) nas plantas produtivas ficou explícita a existência de um trabalho conjunto entre produtores, entidades religiosas e o SIF para prover o produto em consonância com os padrões para exportação. Foram observados *recurrent patterns* que evidenciaram a prevalência de subredes de etnia comum, ou seja, grupos de afinidade ligados por motivações sociais, com religião e idioma comuns. Essas subredes eram reconhecidas nas conversas informais, numa relação de respeito e tolerância em relação ao islamismo.

Os dados visuais procedentes de fotografias e vídeos não confirmaram a existência da articulação das organizações em uma rede de empresas.

As evidências documentais corroboraram as entrevistas semiestruturadas e a observação não participante. Nos documentos analisados ficou explícito que a atuação em redes em detrimento da atuação isolada dos atores prevalece nas ações de produção, armazenamento, distribuição e comercialização do frango *Halal*. Ainda que a motivação para a articulação das organizações na rede exportadora seja econômica, as ligações entre os atores muçulmanos e não muçulmanos é possível pelo respeito aos preceitos religiosos. As características dessa rede são assemelhadas às ideias de Granovetter (1985) e Rudberg e Olhager (2003) quanto a redes de empresas constituídas por motivações econômicas e sociais associadas, e não apenas por interesses econômicos estritos. Portanto, confirmou-se a *proposição 1 - há organizações que se articulam em redes de empresas*.

## **5.2. Proposição 2: Em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento**

O discurso coletivo explicitou elementos que caracterizam um ambiente de transmissão de conhecimentos em redes de empresas, como trocas de conhecimentos religiosos e técnicos para produção do frango em conformidade com as regras do Alcorão, e ou estabelecidas por órgãos como o SIF. Observações (não participantes) nas plantas produtivas evidenciaram que no ambiente de transmissão de conhecimentos há preocupação constante com o atendimento dos padrões de qualidade da produção *Halal* pelos funcionários vinculados aos centros islâmicos e pelo SIF. Esses esforços das entidades religiosas e governamental objetivam melhorar a eficiência do processo da empresa receptora do conhecimento (e.g. frigorífico) para produção *Halal*.



Os dados visuais corroboraram as entrevistas e a observação não participante. Fotografias e vídeos explicitaram conhecimentos disseminados de caráter religioso e técnico, em uma relação de complementaridade entre os protocolos de controle da qualidade, sanidade animal e regras religiosas.

As evidências documentais corroboraram as demais evidências empíricas. Os documentos analisados explicitaram a difusão de conhecimentos entre muçulmanos e não muçulmanos na rede. Há consciência coletiva de que os conhecimentos técnicos não podem se sobrepor às regras religiosas, pois as doutrinas do Alcorão não são mutáveis e flexíveis.

Logo, na rede dos exportadores de frangos *Halal* vê-se que os conhecimentos religiosos e técnicos são difundidos e depois amplificados intraorganizacionalmente (e.g. frigoríficos) e interorganizacionalmente (e.g. entre os nós da rede), como frisam Nonaka e Takeuchi (1995) acerca da dinâmica do conhecimento organizacional. Portanto, confirmou-se a *proposição 2 – em uma rede de empresas existe um processo de transferência de conhecimento*.

### **5.3. Proposição 3: O conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e *Storytelling***

O discurso coletivo da rede dos exportadores de frangos *Halal* explicitou elementos que caracterizam a emergência de uma Comunidade de Prática para troca de conhecimentos tácitos acerca dos processos de abate e produção de alimentos, em observância às regras do Alcorão. Ficou explícito que grupos de especialistas em religião e técnicos de alimentos compartilham experiências e julgamentos pessoais acerca do *Halal*. Evidenciou-se a utilização de narrativas de histórias para troca de conhecimento tácito do modo adequado de produzir, armazenar e distribuir os alimentos. As trocas por meio das narrativas de histórias produzem um ambiente de conscientização e respeito às doutrinas religiosas por parte dos muçulmanos e não muçulmanos. Já a utilização do *Storytelling* como técnica de transferência de conhecimento tácito não foi evidenciada.

Os dados visuais corroboraram as entrevistas na utilização de narrativas para troca de conhecimento tácito. Os conhecimentos transmitidos acerca do islamismo estão relacionados à moralidade e ao estilo de vida das pessoas, e inter-relacionados às práticas do negócio da rede dos exportadores de frangos *Halal*. Os

dados visuais, porém, não corroboraram a presença de comunidades de prática ou *storytelling*.

As evidências documentais corroboraram as entrevistas quanto à existência de comunidades de prática. As discussões entre certificadores internacionais, participantes da indústria *Halal* e delegações diplomáticas dos países muçulmanos, envolvem trocas de experiências frequentes e organizadas sobre as melhores práticas de produção *Halal*. As evidências documentais, porém, não evidenciaram as narrativas ou *storytelling*. Por fim, as observações (não participantes) nas plantas produtivas não evidenciaram comunidades de prática, narrativas ou *storytelling* para transmissão de conhecimentos tácitos.

Em síntese, encontraram-se evidências da transmissão de conhecimento tácito em:

- (i) Narrativas de histórias em entrevistas semiestruturadas e dados visuais (i.e. fotografias e vídeos).
- (ii) Comunidades de Prática em entrevistas semiestruturadas e documentos.
- (iii) Para o *storytelling* não foram encontradas evidências empíricas.

Logo, na rede dos exportadores de frangos *Halal* vê-se que as trocas de conhecimentos tácitos envolvem experiências pessoais, práticas, valores, ideologias e doutrinas específicas desse grupo social, imerso em princípios religiosos. O conhecimento tácito está inserido nas emoções e ideias do grupo, tal como Nonaka e Takeuchi (1995) apontam. Portanto, confirmou-se parcialmente a *proposição 3 - o conhecimento tácito é transferido por técnicas como Comunidades de Prática, Narrativas de histórias e Storytelling*.

#### **5.4. Proposição 4: O conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e intranets**

Não foram encontradas evidências nas entrevistas semiestruturadas, observação não participante, dados visuais e documentos acerca das trocas de conhecimento explícito por meio de Banco de Competência Técnica, e-mail e intranets na rede dos exportadores de frangos *Halal*. Porém, há evidências empíricas do uso de outras formas de conhecimento explícito, como manuais de boas práticas de produção, relatórios técnicos, *check-lists* e placas de orientação nas plantas produtivas. Esses conhecimentos não estão codificados e armazenados

em sistemas conectados à rede mundial de computadores; no entanto, são disseminados e incorporados pelos atores produzindo um ambiente de transmissão de conhecimentos. Em síntese, não se encontraram evidências da transmissão de conhecimento explícito por meio de técnicas que requeiram o suporte da tecnologia da informação. Portanto, refutou-se a *proposição 4 - o conhecimento explícito é transferido por técnicas como Banco de Competência Técnica, e-mail e intranets*.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Será retomado, de modo sumarizado, o percurso que guiou o pesquisador na formulação da problemática verificada empiricamente.

Como está assinalado na introdução e fundamentação teórica, é um desafio para as organizações a produção de bens em consonância com as exigências de qualidade, custo e tempo dos compradores. Torna-se essencial o gerenciamento do conhecimento na execução das atividades operacionais intra e interorganizacionalmente. A delimitação da problemática iniciou-se com a revisão da literatura de redes de empresas e gestão do conhecimento. A pergunta de pesquisa genérica era entender a transferência de conhecimento em redes de empresas.

Findado a verificação das várias possibilidades de recorte em estudos organizacionais, procedeu-se o enfoque em redes, e mais especificamente em redes de empresas. Findado a verificação das várias possibilidades de recorte em gestão do conhecimento, procedeu-se o enfoque em transferência de conhecimento. A interseção entre os campos de transferência do conhecimento, redes de empresas e a unidade de análise (realidade empírica) e a inquietação decorrente levaram à formulação da seguinte problemática: *de que modo se dá a transferência de conhecimento na rede de empresas exportadoras de frango para o Oriente Médio?*

A problemática levou ao objetivo geral de analisar como se dá a transferência de conhecimento em uma rede de empresas exportadoras de frango para o Oriente Médio. Para responder à problemática e atingir o objetivo geral foram realizadas entrevistas semiestruturadas e observações (não participantes) em plantas produtivas, além de fotografias, vídeos e documentos para obtenção de evidências empíricas acerca da maneira como o conhecimento organizacional era transmitido na rede. Indicou-se a existência de dois tipos de conhecimento transmitidos entre os atores da rede: técnico e religioso. O conhecimento técnico se refere àquele utilizado no processo de produção, armazenamento, distribuição e comercialização. O conhecimento religioso se refere àquele ligado ao islamismo e seus dogmas, regras e interpretações do Alcorão.

As entidades religiosas veem o processo de transferência de conhecimento como dever moral, criando predisposição para o envolvimento dos vários atores da rede para que absorvam, compreendam e divulguem seu conteúdo. A transferência do conhecimento religioso não é restrita aos atores muçulmanos, pois transborda

para outras partes, como frigoríficos, entidades governamentais, câmaras de comércio e associação de produtores e exportadores. Isto ocorre porque os atores aprendem os procedimentos e regras religiosas do processamento de alimentos *Halal*, e seu significado e importância para a comunidade muçulmana. Em relação à transferência de conhecimento entre os muçulmanos, há a ideologia religiosa de que o conhecimento em si não deve ser exclusivo para um indivíduo. Há a obrigação social de compartilhamento com os demais.

Arelado a isso, o conhecimento técnico transmitido na rede está associado à disseminação de normas sanitárias em favor da melhoria da imagem perante os importadores, para maior eficiência operacional e melhores práticas de produção. Não obstante, o conhecimento técnico subordina-se ao religioso. Essa consideração garante o aprendizado e a absorção do conhecimento, pois a única maneira para assegurar a produção dentro de padrões lícitos para os muçulmanos é a associação de padrões de qualidade (conhecimento técnico) às doutrinas religiosas (conhecimento religioso). Portanto, a produção de frangos *Halal* obedece a regras religiosas que modificam o processo produtivo.

Além disso, a obrigação social para produzir o frango dentro de padrões de qualidade e padrões religiosos estimula a transferência de conhecimento, pois contribui para a incorporação de valores relacionados à conduta moral e social das pessoas perante Deus.

Tecida as considerações, retomam-se os objetivos específicos e as observações acerca do seu cumprimento:

#### **A) Descrever a rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* para o Oriente Médio**

A divisão das funções da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* foi identificada na pesquisa empírica como sendo pertencente aos:

(i) Centros islâmicos - responsáveis por inspecionar, habilitar e acompanhar o processo de produção, armazenamento e distribuição e condução do abate *Halal* nos frigoríficos. A carne somente é exportada mediante a documentação de certificação emitida. Os centros têm ainda o objetivo de difundir os ensinamentos islâmicos e oferecer ajuda social à comunidade, em especial a muçulmana, como

exposto nas entrevistas com as máximas autoridades religiosas locais (*sheiks*) e nos dados visuais (material institucional impresso e internet).

(ii) Governo brasileiro - regulador que está próximo aos exportadores como intermediário oficial nas relações do comércio internacional do país. O governo ainda incentiva a promoção de feiras internacionais por meio de suas agências e ministérios. Esses eventos podem ser conduzidos diretamente por instituições públicas ou por meio de câmaras de comércio e associações. Um fator relevante é a aquisição, análise e disponibilização de informações para a rede.

(iii) Federação nacional de produtores e exportadores - responsável por congregar as associações de produtores e exportadores, promovendo o *Halal* Brasil no mundo, divulgando documentos institucionais elaborados exclusivamente para tal finalidade. Ela recebe ajuda do governo para eventos e ações que promovem o produto nacional, além de apoiar diretamente as ações conjuntas dos frigoríficos (i.e. participação em feiras, fóruns, simpósios, organização de informações do setor).

(iv) Câmaras de comércio - responsáveis por estabelecer relações comerciais entre as empresas Brasil e os importadores dos países do Oriente Médio. Possuem como principal atribuição a legalização de documentos dos produtos brasileiros exportados para países muçulmanos, cancelando o trabalho dos centros islâmicos. As câmaras auxiliam atividades de divulgação do produto brasileiro no mercado internacional (i.e. estudos das tendências do mercado islâmico, promoção de feiras, convites e acompanhamento de autoridades dos países envolvidos em exportações de frangos).

(v) Frigoríficos - responsáveis pela produção do frango, seguindo os requisitos do islamismo. Eles desenvolvem a atividade *core* da rede, que é o abate do frango *Halal*, recebendo incentivos e suporte dos demais atores da rede.

O Brasil apresenta-se como fundamental parceiro de agronegócio do Oriente Médio, não apenas pelas condições favoráveis e competitivas de clima e solo, mas graças à facilidade com que atende e transmite credibilidade ao comprador muçulmano, garantindo um produto íntegro e confiável. Um diferencial da rede dos exportadores de frangos *Halal* são os ganhos do ponto de vista não econômico. Há *outputs* sociais para a comunidade, em atividades conduzidas pelos centros islâmicos. Um ator em especial, os centros islâmicos, difundem sua religião e

ajudam a construção da credibilidade e integridade do *Halal* produzido no Brasil perante os importadores muçulmanos.

### **B) Descrever como se dá a transferência de conhecimento nessa rede**

As evidências empíricas confirmaram que os conhecimentos compartilhados na rede são de caráter religioso e técnico. Ao analisar as formas com que a interação dos conhecimentos tácitos (subjettivos) e explícitos (sistemizados) ocorre (NONAKA e TAKEUCHI, 1995), chegou-se às seguintes conclusões:

(i) socialização do conhecimento - ocorre por meio de observação e replicação das atividades por parte dos funcionários dos frigoríficos e centros islâmicos nas linhas de produção e espaços de armazenamento.

(ii) externalização do conhecimento - ocorre por meio da produção de um ambiente de convivência compartilhada entre muçulmanos e não muçulmanos. As interações entre o conhecimento tácito (i.e. pertencente a cada indivíduo muçulmano e não muçulmano) em conhecimento explícito ocorre por meio da exposição de placas de orientação escritas em português e em árabe nos frigoríficos.

(iii) combinação do conhecimento - ocorre por meio de treinamentos teóricos em salas de aula, videoconferências e reuniões entre certificadores mundiais, congressos e habilitação de plantas produtivas por parte dos centros islâmicos.

(iv) internalização do conhecimento - ocorre por meio de práticas internalizadas no campo abstrato (i.e. regras do Alcorão) e executadas no ambiente industrial (i.e. operacionalização do abate).

Na rede dos exportadores de frangos *Halal*, o respeito aos conhecimentos religiosos possibilita a criação de um ambiente impulsionador de trocas de conhecimentos técnicos. Ou seja, o respeito aos muçulmanos e o respeito deles para com os não muçulmanos tornaram-se norma de conduta institucionalizada que melhora as relações sociais e reduz a resistência das organizações receptoras do conhecimento, como os frigoríficos.

### **C) Detalhar como se dá a transferência de conhecimento tácito**

As trocas de conhecimento tácito na rede dos exportadores de frangos *Halal* foram observadas em Comunidades de Prática e Narrativas de histórias.

Nas Comunidades de Prática os *bureaus* de certificação *Halal* internacionais organizam e promovem encontros entre certificadores mundiais, participantes das indústrias *Halal* e delegações diplomáticas para a troca de experiências pessoais com os processos industriais *Halal* e o atendimento em sua plenitude das doutrinas do Alcorão. Dentro dessas subredes compartilham-se histórias e dificuldades que ajudam no processo de aprendizagem dos participantes e reafirmação da sua visão de mundo. Uma das motivações é aumentar a reputação dos produtores perante os importadores do Oriente Médio, pois os compradores procuram frigoríficos certificados por entidades religiosas reconhecidas e legitimadas perante a comunidade muçulmana internacional. Além disso, o compromisso de um muçulmano com as regras religiosas no processamento de alimentos *Halal* não pode ser subestimado. Um dos elementos que emergem desse compromisso com Deus é a criação de um ambiente de fraternidade entre muçulmanos e não muçulmanos imbricados nas relações de negócios, e ressaltados pelos líderes religiosos das entidades muçulmanas brasileiras nas Comunidades de Prática.

Já as narrativas de histórias trazem a moralidade e o envolvimento com as questões religiosas, uma das características dos muçulmanos em relação ao processamento de alimentos *Halal*. O Alcorão é guia para regular hábitos e comportamentos dentro de um padrão aceito pela religião islâmica, utilizado para transmitir aos muçulmanos e não muçulmanos as regras lícitas. As interpretações do Alcorão são transmitidas pelos sheiks, inclusive no que tange ao processo industrial *Halal*, principalmente aos muçulmanos. Na certificação e acompanhamento das plantas industriais um especialista técnico e outro em religião são responsáveis por ensinar a forma lícita de produzir, armazenar e distribuir alimentos para os consumidores muçulmanos. As narrativas ajudam a produzir um ambiente de conscientização e respeito às doutrinas religiosas, e a garantir a manutenção da jurisprudência islâmica e a credibilidade do abate religioso perante o comprador do Oriente Médio.

#### **D) Detalhar como se dá a transferência de conhecimento explícito**

Identificou-se que os conhecimentos explícitos criados são transferidos entre os atores por meio de manuais de boas práticas de produção, relatórios técnicos, *check-lists* e placas de orientação nas plantas produtivas. Os conhecimentos



codificados em documentos formais de controle da produção e relatórios técnicos das linhas pelo nível estratégico (e.g. gerente de unidade, engenheiro químico do centro islâmico) são disseminados entre os atores da rede sem o suporte da tecnologia da informação. Não foram identificados que os conhecimentos explícitos na rede sejam armazenados em bancos de dados suportados pela tecnologia da informação. No discurso da rede evidenciou-se que há uma expectativa da utilização da tecnologia da informação no futuro, especialmente para mapear o déficit de transmissão de conhecimento no nível operacional por meio do banco de competência técnica.

Respondendo à problemática da pesquisa, foi possível evidenciar que na rede de empresas exportadoras de frango para o Oriente Médio os conhecimentos técnicos e religiosos possuem relação de complementaridade - um reforça a presença do outro no que se refere às atividades de abate, armazenamento e distribuição. Além disso, as organizações, entidades religiosas e governamentais são mobilizadas por normas de conduta institucionalizadas que produzem um ambiente de transmissão de conhecimentos técnicos e religiosos. Os conhecimentos técnicos e religiosos aplicados no processo produtivo são fluidos, ou seja, estão em movimento dinâmico e estimulam a emergência e manutenção de relações sociais entre muçulmanos e não muçulmanos.

### **6.1. Contribuições teóricas**

Este estudo representa um avanço à literatura de gestão do conhecimento em ambientes de redes. Investigou-se empiricamente uma rede de empresas cujo propósito para sua formação e manutenção é econômico, todavia há a presença de laços sociais entre os atores que extrapolam as relações de negócios, complementando a pesquisa de Provan e Kenis, (2008).

Apesar da existência de literatura sobre conhecimentos explícitos e tácitos, não há muitos estudos sendo conduzidos em relação à transferência de conhecimento de caráter religiosos e técnicos em redes. Portanto, esta pesquisa complementou trabalhos de Easterby-smith, Lyles e Tsang (2008) e Martinkenaite (2011), no que concerne à transferência de conhecimentos em ambientes de redes.

Especialmente no que se refere ao respeito aos processos religiosos que não ocorrem por meio de mecanismos formais de controle (governança da rede), mas pela informalidade, que produz um contexto social específico na rede dos exportadores de frangos *Halal*. Os conhecimentos são transmitidos em uma rede mobilizada e orientada por normas de conduta de natureza religiosa, especificamente o islamismo.

## **6.2. Contribuições metodológicas**

Mesmo considerando a importância de métodos tradicionais para a análise de dados qualitativos, como a análise do discurso ou a análise de conteúdo, esses métodos não se mostraram adequados para tratar de evidências qualitativas procedentes de um pensamento coletivo, ou seja, uma amálgama de discursos de uma rede social com atores de diversos segmentos e responsabilidades atribuídas. Por isso, optou-se por uma adaptação do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) à pesquisa. Seguiu-se um percurso distinto das prescrições de Lefèvre e Lefèvre (2003) ao formular proposições e analisá-las separadamente e ao se construir DSC para cada ideia central que emergiu das expressões-chave.

Ao contrário da concepção original de Lefèvre e Lefèvre (2003), que segue uma abordagem construtivista com visão de causalidade múltipla e compreensão de fenômenos simultâneos, esta pesquisa seguiu direção mais pragmática. Pois ao estudar um fenômeno cuja religião está imersa nos negócios, preferiu-se seguir um caminho neutro, afastando-se de uma perspectiva interacionista. Ou seja, houve a separação entre pesquisador e pesquisado.

## **6.3. Contribuições gerenciais**

O caso da rede dos exportadores de frangos *Halal* serviria como *benchmarking* para os gestores de redes de outras indústrias, principalmente, no que se refere ao atendimento a padrões sanitários e a capacidade de se adaptar às exigências de diferentes mercados. Além disso, a modernidade das instalações, o posicionamento da produção entre as mais modernas e avançadas do mundo é um exemplo a ser reproduzido por outras redes.

#### 6.4. Limitações do estudo

A primeira limitação reside no fato de se tratar de um estudo transversal, isto é uma pesquisa que reflete um determinado momento da rede. As redes são dinâmicas, portanto estudos que acompanhem seu desenvolvimento ao longo do tempo podem enriquecer a discussão acerca da transferência do conhecimento em ambientes de redes de empresas.

A segunda limitação é a escassez de observações não participantes e sistemáticas de outros atores da rede, tais como as entidades governamentais (e.g. Serviço de Inspeção Federal nas granjas) e os importadores do Oriente Médio (compradores). A observação fora do ambiente industrial poderia gerar outros *recurrent patterns* de trocas de conhecimento explícito e tácito.

A terceira limitação é o fato das entrevistas terem sido realizadas por acessibilidade aos respondentes, o que restringe o domínio dos possíveis sujeitos de pesquisa. Pode haver uma visão enviesada pela redução da diversidade de respondentes.

#### 6.5. Agenda para futuros estudos

Como o contexto da pesquisa foi restrito às atividades da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal*, os resultados das análises não podem ser generalizados para redes de outros setores. Sugere-se, portanto, que os avanços alcançados aqui em relação à análise de como ocorre o processo de transferência de conhecimento sejam replicados em estudos posteriores em redes de outros setores econômicos. Novas pesquisas em contextos diferentes permitirão generalizações sobre o objeto pesquisado, ou seja, o processo de transferência de conhecimento em redes.

Diante disso, sugere-se a seguinte agenda para futuros estudos:

- (i) Um estudo longitudinal e de acompanhamento da transferência de conhecimento em redes de empresas, combinando na coleta de evidências fontes primárias (*focus group*, entrevistas e observação participante ou não participante) e secundárias (documentos, fotografias, vídeos).
- (ii) As observações (participantes ou não participantes) em pesquisas que envolvem redes de empresas podem ocorrer fora do ambiente

industrial, para capturar trocas de conhecimento tácito e explícito nas relações comerciais e sociais entre os atores.

- (iii) Entrevistas *snowball* (i.e. os respondentes iniciais indicam outros entrevistados) proporcionariam pontos de vista diferentes dos indivíduos acerca das trocas de conhecimento tácito e explícito no ambiente da rede.

## REFERÊNCIAS

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**, v. 12, n. esp., p.1-12, 2007.
- ALCORÃO SAGRADO. **An Nahl- As Abelhas**. Trad. Samir El Hayek. São Paulo: FAMBRAS, 2011.
- AL-KHAZRAJI, S.T.H. **O que é o Islam**. 2. Ed. São Paulo: Centro Islâmico no Brasil, 2006.
- AVELAR, E. A.; VIEIRA, E. A.; SANTOS, T. S. Gestão do Conhecimento: uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI. **Perspectivas em Gestão & Gestão do Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 150-165, 2011.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.
- \_\_\_\_\_.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A.; CARVALHO, H. G.; OLIVEIRA, A. C. Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006.
- BELL, G. G.; ZAHEER, A. Geography, Networks, and Knowledge Flow. **Organization Science**, v. 18, n. 6, p. 955-972, 2007.
- BERG, B. L.; LUNE, H. **Qualitative research methods for the social sciences**. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson, 2004.
- BEZERRA, M. S. M.; LIMA, G. B. A. Sistematização da Gestão do Conhecimento: um estudo a partir da experiência na elaboração de um manual de segurança em uma empresa de energia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 232-248, 2011.

BRAZILIAN POULTRY MAGAZINE. Brazilian Chicken: tradition is the Halal process. **Brazilian Poultry Association (UBABEF)**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2013.

BRAZIOTS, C.; BOURLAKIS, M.; ROGERS, H.; TANNOCK, J. Supply Chain and Supply networks: distinctions and overlaps. **Supply Chain Management**, v.18, n.6, p. 644-652, 2013.

BRUSAMOLIN, V. **Emprego de Narrativas de histórias na gestão de projetos de tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, 2006.

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA ÁRABE BRASILEIRA. **Sala de imprensa**. s/d. Disponível em: <http://www.ccab.org.br/arabe-brasil/br/home/sala-de-imprensa/clippings.fss>. Acesso em 20 Out. 2014.

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL IRÃ. **Eventos do Irã**. s/d. Disponível em: <http://camiranbrasil.com.br/noticias/eventos-do-ira/iran-plex-exposicao-internacional-de-avicultura-pecuaria-laticinios-e-industrias-relacionadas>. Acesso em 27 Out. 2014.

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL IRAQUE. **O que fazemos**. s/d. Disponível em: <http://www.brasiliraq.com.br/index.php/conteudos/55> Acesso em 12 Ago. 2014.

CANAL DE ALIMENTOS HALAL. **Filme institucional do Centro Islâmico no Brasil**. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCzEQ2yX75YgvEy1VSUsW3xA>. Acesso em 19 Ago. 2014.

CÂNDIDO, G. A.; GOEDERT, A.; ABREU, A. F. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **Anais do XXIV Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 24, 2000, Florianópolis: ANPAD, p. 33-48, 2000.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EPABE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 505-529, 2011.

\_\_\_\_\_.; YOKOMIZO, C. A.; BONACIN, C. A. G. Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 431-446, 2013.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, p. 5-24, 2000.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **The network society: from knowledge to policy**. Washington: John Hopkins, 2005.

CENTRO PARA DIVULGAÇÃO DO ISLAM PARA A AMÉRICA LATINA (CDIAL). **Conheça a certificação Halal**. 2013. Disponível em: <http://www.cdialhalal.com.br/index.php?page=Conteudo&id=1&brasilliraq=6akqgv8arjoc1ph77s085pdo70&brasilliraq=6akqgv8arjoc1ph77s085pdo70>. Acesso em: 23 Set. 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. Ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

CIBAL HALAL. **Método Halal**. 2013. Disponível em: <http://www.cibalhalal.com.br/o-que-e-halal/halal.html>. Acesso em 19 Ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **FAMBRAS realiza Workshop Halal em Brasília**. 2013. Disponível em: <http://www.cibalhalal.com.br/pt/CanalHalal/VisualizarItem/38>. Acesso em 03 Nov. 2014.

CONNER, K.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

COSTA, J. G. G.; PAIXÃO, R. B. O que é? Por que investir? A percepção de professores de administração acerca da responsabilidade ambiental. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 4-23, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSS, R.; PARKER, A.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S. P. Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing Social Networks. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 2, p. 100-120, 2001.

CRUZ, V. A. G. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CUMMINGS, J. L.; TENG, B-S. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. **Journal of Engineering and technology management**, v. 20, n. 1, p. 39-68, 2003.

CUNHA, J. A. C. **O processo de transmissão de conhecimento em redes inter-organizacionais: a experiência do arranjo produtivo local de Birigui (SP)**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Significado de “técnica”**. s/d. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua>. Acesso em 15 Ago. 2014.

DIN ISLAM. **Sustento Halal e como aumentá-lo segundo o Quran e a Sunnah**. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XbA67S6ZZv8>. Acesso em 12 Nov. 2014.

DRUCKER, P. F. **Post-capitalist society**. New York: Harper Business, 1993.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, v. 115, n. 1, p. 139-54, 2002.

EARL, M. Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 215-233, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequents of industry network. **International Studies of Management & Organizations**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy Management Review**, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.

\_\_\_\_\_.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009a.



\_\_\_\_\_. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

FRANCO, M. J. B.; BARBEIRA, M. R. R. S. Um sistema de Gestão do Conhecimento como fomentador de redes estratégicas interorganizacionais. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 4-30, 2009.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paideia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIGLIO, E. M. Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o consumidor. **BBR- Brazilian Business Review**, v. 8, n. 1, p. 28-50, 2011.

\_\_\_\_\_.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GNECCO JUNIOR, L.; SANTANA, J. Q.; DALMAU, M. B. L.; SANTOS, N.; RADOS, G. J. V. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento: comunidades de prática. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. 59-80, 2012.

GOBO, G. Ethnography. In: SILVERMAN, D. (Org.) **Qualitative Research**. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Sage, 2010.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T. O Discurso, a análise do discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Cadernos Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 9-26, 2009.

GONZALES, C. Transferência de conhecimentos em uma rede de serviços de saúde: o caso dos hospitais filiados ao Programa CQH. **Rev. Adm. Saúde**, v. 11, n. 44, p. 103-112, 2009.

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

- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p. 109-122, 1996.
- GROHMANN, M. Z.; COLOMBELLI, G. L. Knowledge management differences between manager and operational levels study in a brazilian industry. **Pensamiento & gestión**, n. 32, p. 27-53, 2012.
- GROPP, B. M. C. TAVARES, M. G. P. **Comunidade de prática-gestão de conhecimento nas empresas**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2006.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.
- HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p.1285-1297, 2005.
- HANSEN, M. T.; Networks Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 232-248, 2002.
- HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003.
- HASSAN, H.; BOJEI, J. The influences of religion attributes of Halal products on export marketing strategy: preliminary findings. **Journal for Global Business Advancement**, v. 4, n. 2, p. 181-191, 2011.
- HJØRLAND, B. Theories of Knowledge Organization - Theories of Knowledge. **Knowledge Organization**, v. 40, n. 3, p. 169-181, 2013.
- HUBER, G. P. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p.88-115, 1991.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN Jr., D. J.; ARRFELT, M. Strategic supply chain management Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1035-1052, 2007.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

ITAMARATY. **III Cúpula América do Sul e Países Árabes**. 2012. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/temas/mecanismos-inter-regionais/cupula-america-do-sul-paises-arabes-aspa>. Acesso em: 13 Out. 2014.

JASIMUNDDIN, S. M.; ZHANG, Z. The Symbiosis Mechanism for Effective Knowledge transfer. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 60, n. 5, p. 706-716, 2009.

\_\_\_\_\_. Transferring Stored Knowledge and Storing Transferred Knowledge. **Information Systems Management**, v. 28, p. 84-94, 2011.

JASIMUNDDIN, S. M.; CONNEL, N.; KLEIN, J. H. Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration. **Information Systems Journal**, v. 22, p. 195-209, 2012.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KIMBLE, C. Knowledge management, codification and tacit knowledge. **Information Research**, v. 18, n. 2, p. 1-13, 2013.

KREMER, J. M. A técnica do incidente crítico. **Revista Escola Biblioteconomia**, v. 9, n. 2, p. 165-176, 1980.

KUHN, T. M. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. Ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

KUMAR, J. A.; GANESH, L. S. Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 161-174, 2009.

LEFÉVRE, F.; LEFÉVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

LIN, L.; GENG, X.; WHINSTON, A. B. A Sender-Receiver Framework for Knowledge Transfer. **MIS Quartely**, v. 29, n. 2, p. 197-219, 2005.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de Redes: Uma Contribuição aos Estudos Organizacionais In: FISCHER, T. (org.), **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

MACAU, F. R. **Knowledge effect on Firm Perfomance in Manufacturing and Service Firms**. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.

- MACEDO, L. C.; LAROCCHA, L. M.; CHAVES, M. M. N.; MAZZA, V. A. Análise do Discurso. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 12, n. 26, p. 649-657, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINKENAITE, I. Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: emerging themes and openings for further research. **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 1, p. 53-70, 2011.
- MARTINS, G. A. Falando sobre teorias e modelos nas ciências contábeis. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 2, n. 2, p. 131-144, 2004.
- \_\_\_\_\_.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATOS, F. R. N.; QUEIROZ, W. V.; LOPES, K. L. A.; FROTA, G. S. L.; SARAIVA, V. M. L. L. Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Filion no filme “Mauá- o Imperador Rei”. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 202-220, 2012.
- MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Editorial Psy, 1995.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Espécies**. 2014. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/aves>. Acesso em 5 Out. 2014.
- MLÁDKOVÁ, L. Management of Tacit Knowledge in Organization. **Economics & Management**, v. 12, p. 803-808, 2007.
- MORESI, E. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.
- MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. O Jogo de Empresas no Processo de Aprendizagem em Administração: o Discurso Coletivo de Alunos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 342-359, 2012.
- MUNHOZ, A. C. C.; SENGIA, B. O.; FAZZIO, B. J.; OLIVEIRA, G. P. S.; ADES, C. Coworking e Crowdsourcing: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups. In: **Anais do XVI SemeAd - Seminários em Administração**, São Paulo, 2013.

- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- NAPIER, N. K. Knowledge transfer in Vietnam: starts, stops, and loops. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 7, p. 621-636, 2005.
- NAZI, L. A. K. **Islamic law of contract**. Lahore: Research Cell, Dyal Sing Trust Library, 1991.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. (Orgs.). **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard business review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.
- \_\_\_\_\_. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: How Japanese Companies Creation the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- OLIVEIRA JÚNIOR, P. F. P.; PACAGNAN, M. N.; MARCHIORI, M. Contribuições da Metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) para Investigação da Estratégia como Prática. In: **Anais do VI 3E's- Encontros de Estudos em Estratégia da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Bento Gonçalves-RS, 2013.
- O PRESENTE RURAL. **Halal do Brasil faz sucesso na Gulfood em Dubai**. 2011. Disponível em: <http://www.opresenterural.com.br/noticias.php?n=2765>. Acesso em 02 Nov. 2014.
- O'TOOLE, P.; WERE, P. Observing places: using space and material culture in qualitative research. **Qualitative Research**, v. 8, n. 5, p. 616-634, 2008.
- PEARCE II, J. A.; DAVID, F. R. A Social Network Approach to Organizational Design-Performance. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 436-444, 1983.

PERVAIZ, M.; ZAFAR, F. Strategic Management Approach to Deal with Mergers in the era of Globalization. **International Journal of Information, Business and Management**, v. 6, n. 3, p. 170-181, 2014.

PEW RESEARCH. **Muslim population by country, an interactive feature**. 2011. Disponível em: <http://features.pewforum.org/muslim-population/>. Acesso em 3 Abr. 2014.

POLANYI, M. **Personal Knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

\_\_\_\_\_. **The Tacit Dimension**. New York: Anchor Day, 1966.

POWELL, W.; SMITH-DOER, L. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Orgs.) **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton University Press, 1994.

PROVAN, G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **JPART**. v. 18, p. 229-252, 2008.

REAGANS, R.; McEVILY, B. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 240-267, 2003.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

REVISTA INTEGRAÇÃO. O líder da união entre os povos. **Federação das Associações Muçulmanas do Brasil (FAMBRAS)**, n. 1, v. 1, p. 1-34, 2010.

REVISTA PIB. Mercados/ Negócios das Arábias. **Totum Excelência Editorial**, São Paulo, Ano V, n. 22, p. 38-55, Mai./Jun. 2013.

ROSE, D. Análise de imagens em movimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual**. Petrópolis: Vozes, 2002.

RUDBERG, M.; OLHAGER, J. Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective. **International Journal of Management Science**, v. 31, n. 1, p. 29-39, 2003.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SANTOS, I. E. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 9. Ed. Niterói: Impetus, 2012.

SILVA, C. M. M. **Transferência de Conhecimento entre Empresas Calçadistas Aglomeradas Territorialmente na Região do Vale dos Sinos**. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência Informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

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

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p. 45-62, 1996.

STACKE, A. R. N. P. **A Transferência de Conhecimento em Empresas Aglomeradas Territorialmente como Fonte de Competitividade**. Dissertação (Mestrado Turismo e Hospitalidade), Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, 2008.

SWAP, W.; LEONARD, D.; SHIELDS, M.; ABRAMS, L. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 95-114, 2001.

TAKEUCHI, H. Knowledge-Based View of Strategy. **Universia Business Review**, v. 40, p.68-79, 2013.

\_\_\_\_\_. Towards a universal management concept of knowledge. In: NONAKA, I.; TEECE, D. J. (Orgs.). **Managing industrial knowledge: creation, transfer, and utilization**: Sage, 2001.

TEIXEIRA, E. K.; OLIVEIRA, M. Métricas de gestão do conhecimento: Análise em artigos Publicados em Periódicos Científicos de 2001 a 2011. **Revista ADM.MADE**, v. 16, n. 1, p. 110-128, 2012.

THE ECONOMIST. **Muslim foodies: Halal la carte**. 2014. Disponível em: <http://www.economist.com/news/britain/21606291-halal-food-changingjust-british-muslims-halal-la-carte>. Acesso em 27 Out. 2014.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis For Organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

TSAI, W. Social Structure of Coopetition within a Multiunit Organization Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM - Revista de Administração do Mackenzie**, v. 12, n.6, p. 76-108, 2011.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA (UBABEF). **The saga of the Brazilian poultry industry: How Brazil has become the world's largest exporter of chicken meat**. São Paulo: UBABEF, 2011.

\_\_\_\_\_. **Brazilian Halal Chicken – partnership and respect**. São Paulo: UBABEF, 2013.

\_\_\_\_\_. **Brazilian Halal Chicken – partnership and respect. Relatório anual 2014**. São Paulo: UBABEF, 2014.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

WARREN, S. Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research: Towards a Sensual Methodology. **Organization Studies**, v. 29, p. 559-580, 2008.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 139-146, 2000.

WENGER, E. C. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**, v. 68, n. 3, p. 1-8, 2004.

WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WILSON, J. A. J.; LIU, J. The challenges of Islamic branding: navigating emotions and Halal. **Journal of Islamic Marketing**, v. 2, n. 1, p. 28-42, 2011.

WORLD HALAL FORUM. **About Us**. 2013. Disponível em: [http://www.worldhalalforum.org/whf\\_intro.html](http://www.worldhalalforum.org/whf_intro.html). Acesso em: 14 Abr. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. It's the connections: the network perspective in interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 62-77, 2010.

**Apêndice I. Resultado consolidado das bases *EBSCO*, *JSTOR* e *SPELL* no campo de Gestão do Conhecimento**

EARL	KIMBLE	Autor (es)
Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy.	Knowledge, codification and tacit knowledge	Título
Academy of Management Journal	Information Research	Periódico
2001	2013	Ano
Este trabalho baseia-se em dados primários e secundários para propor uma taxonomia de estratégias, ou "escolas", para a gestão do conhecimento.	O artigo é essencialmente uma revisão e análise da literatura associada à gestão do conhecimento.	Objetivo
Pesquisa Qualitativa.	Ensaio teórico	Metodologia
As escolas e os atributos da gestão do conhecimento	Os antecedentes teóricos e filosóficos da gestão do conhecimento sob a ótica dos economistas.	Objeto
Não há	Não há	Sujeitos da pesquisa
As sete escolas sugerem que a gestão do conhecimento pode ser definida não só de maneiras diferentes, mas há escolhas significativas quanto o que fazer e como fazer.	Os resultados da análise versam sobre a questão de quando é apropriado codificar o conhecimento. O artigo apresenta um resumo básico dos custos e benefícios da codificação do conhecimento.	Resultados
Alta	Alta	Aderência à Dissertação
EBSCO	EBSCO	Base
Posicionamento da gestão do conhecimento.	Posicionamento da gestão do conhecimento.	Dimensão

TEIXEIRA e OLIVEIRA	TAKEUCHI	HJØRLAND
Métricas de gestão do conhecimento: análise em artigos publicados em periódicos científicos de 2001 a 2011	Knowledge-Based View of Strategy	Theories of Knowledge Organization- Theories of Knowledge.
Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial	Universia Business Review	Knowledge Organization
2012	2013	2013
Verificar qual o tratamento recente da literatura sobre métricas e formas de avaliar o conhecimento.	Este artigo fornece uma visão do pensamento atual sobre a estratégia baseada no conhecimento.	Explorar a epistemologia e ontologia do conhecimento
Bibliométrico	Ensaio teórico	Ensaio teórico
O tratamento da literatura de gestão do conhecimento, capital intelectual e sistemas de informação.	A perspectiva do conhecimento organizacional nas estratégias empresariais.	As bases epistemológicas e ontológicas do conhecimento
Resumos de 52 artigos.	Não há	Não há
Os resultados apontaram a carência de trabalhos sobre métricas de gestão do conhecimento, bem como ausência de padronização e de indicadores capazes de informar, em termos financeiros, o retorno da gestão do conhecimento.	De acordo com a <i>Knowledge-Based View</i> o conhecimento nas empresas difere porque vislumbrar futuros diferentes.	A lição geral da epistemologia é que o conhecimento é criado por seres humanos para algumas finalidades específicas e serve alguns interesses melhor do que outros.
Média	Alta	Média
SPELL	EBSCO	EBSCO
Posicionamento da gestão do conhecimento.	Posicionamento da gestão do conhecimento.	Posicionamento da gestão do conhecimento.

ARGOTE, McEVILLY e REAGANS	MLÁDKOVÁ	AVELAR, VIEIRA e SANTOS
Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes	MANAGEMENT OF TACIT KNOWLEDGE IN ORGANIZATION	Gestão do Conhecimento: uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI
Management Science	Economics & Management	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
2003	2007	2011
Discutir os mecanismos de gestão do conhecimento e como esses mecanismos afeta a capacidade de uma empresa para criar, manter e transferir conhecimento.	Descobrir como as empresas utilizam o conhecimento e quais as ferramentas de compartilhamento de conhecimento tácito que elas usam e como.	Apresentar os resultados de um estudo que visou analisar as pesquisas publicadas sobre o tema "gestão do conhecimento" entre os anos de 2001 e 2010
Ensaio teórico	Pesquisa Qualitativa	Bibliométrico
Os mecanismos de gestão do conhecimento criados para criar, manter e transferir conhecimento.	O uso do conhecimento tácito em organizações de diferentes indústrias da República Tcheca.	O tratamento da literatura brasileira de gestão do conhecimento
Não há	300 empresas da República Tcheca	Foram analisados 32 artigos
Os resultados da criação de conhecimento, retenção e transferência de gestão do conhecimento são representados ao longo de uma dimensão.	Conhecimentos tácitos fornecem soluções únicas aos problemas, conselhos de alto nível e fornecem soluções aos especialistas.	Verificou-se que aproximadamente 91% dos autores publicaram apenas uma vez sobre o tema, um percentual que supera significativamente o estabelecido pela Lei de Lotka (aproximadamente, 60%).
Alta	Alta	Média
EBSCO	EBSCO	SPELL
Processos de gestão do conhecimento	Processos de gestão do conhecimento	Posicionamento da gestão do conhecimento.

TURNER e MAKHUA	BEZERRA e LIMA	FREIRE, TOSTA, HELOU FILHO e SILVA	ROHMANN e COLOMBELLI	LIN, GENG e WHINSTON
The role of organizational controls in managing knowledge.	Sistematização da gestão do conhecimento: um estudo a partir da experiência na elaboração de um manual de segurança em uma empresa de energia	Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento	Knowledge management differences between manager and operational levels: study in a Brazilian industry.	A SENDER-RECEIVER FRAMEWORK FOR KNOWLEDGE TRANSFER
Academy of Management Review	Perspectivas em Gestão & Conhecimento	Revista de Ciências da Administração	Pensamiento & Gestión	MIS Quarterly
2006	2011	2012	2012	2005
O artigo apresenta um modelo demonstrando o papel dos controles organizacionais na gestão do conhecimento organizacional, caracterizado por diferentes combinações de atributos de conhecimento.	Discutir a influência da padronização de procedimentos como estratégia de sistematização do conhecimento, através de uma análise do processo de geração, retenção, disseminação e aplicação do conhecimento.	Este estudo apresenta a conceitualização de memória organizacional, seu papel para a gestão do conhecimento e a importância da mídia do conhecimento para sua construção.	identificar as diferenças na forma com a qual o nível gerencial e operacional lidam com o processo de gestão do conhecimento -	Estudar por que e como estruturas de informação afetam a eficácia da transferência de conhecimento de conhecimento.
Ensaio teórico	Pesquisa Qualitativa	Ensaio teórico	Pesquisa Qualitativa	Ensaio teórico
A interação entre os controles organizacionais resultado, processo e dá junto aos atributos específicos do conhecimento.	A influência da padronização de procedimentos na estratégia de sistematização do conhecimento.	A interface da memória organizacional e a gestão do conhecimento	Peculiaridades entre a gestão do conhecimento nos níveis operacionais e gerenciais.	A Transferência do conhecimento na diade e no sistema.
Não há	Gerentes da Petrobras	Não há	Gerentes e subordinados.	Não há
Argumenta-se que o uso de controles diferentes, portanto, cria distintamente diferentes processos de gestão do conhecimento dentro da empresa.	Como resultados, são apresentadas as principais contribuições da abordagem da GC, através da identificação do processo de implementação da GC.	Os resultados indicam que a gestão do conhecimento é uma ferramenta de suporte para a criação e para a manutenção do conhecimento organizacional.	Observou-se que ambos os níveis consideraram a importância da gestão do conhecimento,	Uma empresa envolvida na transferência de conhecimento tem de decidir quanto ao tipo de informação e estrutura.
Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
EBSCO	SPELL	SPELL	EBSCO	EBSCO
Aplicações da gestão do conhecimento	Processos de gestão do conhecimento	Processos de gestão do conhecimento	Processos de gestão do conhecimento	Processos de gestão do conhecimento

REAGANS e MCEVILY	GNECCO, SANTANA, DALMAU e SANTOS	HULT, KETCHEN e ARRFELT
Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range.	Métodos e técnicas de gestão do conhecimento: comunidades de prática	Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development.
Administrative Science Quarterly	Reuna	Strategic Management Journal
2003	2012	2007
O artigo investiga como a estrutura da rede influencia o processo de transferência de conhecimento.	O propósito do presente artigo é abordar a gestão do conhecimento (GC) e a importância das Comunidades de Prática (CoP).	Analisar a influência de uma cultura de competitividade e desenvolvimento do conhecimento sobre o desempenho da cadeia de fornecimento em condições de turbulência, em mercados diversos.
Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
A influência da estrutura da rede na transferência de conhecimento	As ações das comunidades de prática na melhoria da gestão conhecimento em uma organização	Interação entre a competitividade e o conhecimento organizacional
113 funcionários de uma empresa de P&D de tamanho médio	Quinze comunidades de prática ativas da ACATE	201 respondentes de empresas supply chain
Os resultados empíricos esclarecem e ampliam o papel dos fortes vínculos no processo de transferência de conhecimento.	Os resultados indicaram que das Comunidades de Prática (CoP) são técnicas muito importantes para melhorar a GC nas organizações.	Descobrimos a existência de sinergias entre uma cultura de competitividade e de desenvolvimento do conhecimento: sua interação tem uma associação positiva com o desempenho.
Alta	Média	Alta
EBSCO	SPELL	EBSCO
Conhecimento no âmbito de redes de empresas	Aplicações da gestão do conhecimento	Aplicações da gestão do conhecimento

INKPEN e TSANG	MÖLLER e SVAHN	HARDY, PHILLIPS e LAWRENCE	JASIMUDDIN e ZHANG
Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer	Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets	Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration	Transferring Stored Knowledge and Storing Transferred Knowledge
The Academy of Management Review	Journal of Management Studies	Journal of Management Studies	Information Systems Management
2005	2006	2003	2011
Nós examinamos como as dimensões do capital social das redes afetam a transferência de conhecimento entre os membros da rede.	O artigo suscita a discussão a respeito do conhecimento nas redes de negócio	O artigo analisa a relação entre os efeitos das redes interorganizacionais e a natureza dessas ligações.	O artigo sugere a adoção de uma abordagem integrada, sugerindo elos de redes sociais e tecnológicas para a transferência de conhecimento e de armazenamento de conhecimento.
Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Qualitativa	Ensaio teórico
A influência do capital social na transferência de conhecimento da rede.	O conhecimento em ambientes de redes.	Os efeitos da criação do conhecimento e da transferência do conhecimento em redes.	Os elos entre a transferência do conhecimento e o armazenamento de conhecimento.
305 executivos de companhias canadenses	Não há	ONG da Palestina	Não há
Como o reconhecimento de que o acesso ao conhecimento cresce é essencial para o sucesso ou o fracasso das organizações, especialmente no contexto da inovação.	Propomos que os tipos de conhecimento e aprendizado necessário na gestão de diferentes tipos de rede de negócios são dependentes das características de criação de valor.	As duas dimensões da colaboração - <i>embeddedness</i> e envolvimento - determinam o potencial de uma colaboração para a produção de um ou mais destes efeitos.	Foi apresentado as diretrizes para a implementação da abordagem integrada de transferência e armazenamento de conhecimento.
Alta	Alta	Alta	Alta
JSTOR	EBSCO	EBSCO	EBSCO
Conhecimento no âmbito de redes de empresas	Conhecimento no âmbito de redes de empresas	Conhecimento no âmbito de redes de empresas	Conhecimento no âmbito de redes de empresas

FRANCO e BARBEIRA	TSAI	BELL e ZAHEER
Um sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas interorganizacionais.	Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing	Geography, Networks, and Knowledge Flow
Revista Ibero-Americana de Estratégia	Organization Science	Organizational Science
2009	2001	2005
Desenvolver um suporte teórico que combine diferentes conceitos e elementos para explicar e compreender o fenómeno das redes estratégicas nas organizações, como um mecanismo de partilha do conhecimento.	O trabalho investiga a eficácia dos mecanismos de coordenação na transferência de conhecimentos em redes intraorganizacionais.	O artigo analisa como a geografia afeta o fluxo de conhecimento em redes
Ensaio teórico	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Quantitativa
A investigação do fenómeno das redes estratégicas nas organizações, como um mecanismo de transferência do conhecimento.	Mecanismos de coordenação de redes intraorganizacionais	A interferência da posição do ator-rede nos fluxos de conhecimento
Não há	24 unidades de uma empresa petroquímica	77 membros de empresas do Canadá
É proposto um modelo conceitual de análise entre organizações, evidenciando o sistema de gestão do conhecimento como fomentador das redes interorganizacionais e com vista à partilha de conhecimento organizacional.	Os resultados mostram que a estrutura hierárquica formal, sob a forma de centralização, em um efeito negativo no compartilhamento de conhecimento enas inter-relações laterais formais	Quando comparamos os efeitos relativos de proximidade de laços institucionais e organizacionais sobre o fluxo de conhecimento, encontramos apoio para a nossa previsão de que instituições laços mais próximos se beneficiam em relação a organizações com laços mais emergentes.
Alta	Alta	Alta
SPELL	JSTOR	JSTOR
Conhecimento no âmbito de redes de empresas	Conhecimento no âmbito de redes de empresas	Conhecimento no âmbito de redes de empresas

Fonte: Elaborado pelo autor.



## Apêndice II. Protocolo do estudo de caso

### 1. Visão geral do projeto:

- A) **Título:** Transferência de conhecimento em redes de empresas: o caso dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* para o Oriente Médio.
- B) **Objeto do estudo:** o processo de transmissão de conhecimento em redes de empresas.
- C) **Objetivo geral:** analisar como se dá a transferência de conhecimento em uma rede de empresas exportadoras de frango para o Oriente Médio.

### 2. Procedimentos de campo:

- A) **Aspectos metodológicos:** método de pesquisa qualitativo; tipologia de pesquisa exploratória e descritiva; estratégia de pesquisa estudo de caso; fontes de evidências primárias – entrevistas semiestruturadas e observação não participante; fontes de evidências secundárias - documentos, fotografias e vídeos.
- B) **Métodos de análise de dados:** Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), codificação teórica e análise documental.
- C) **Organizações estudadas (pesquisa empírica):** A1, B1, B2, B3, B4, B5, B6, C1, D1, E1.
- D) **Unidade de análise:** rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* para o Oriente Médio.
- E) **Operacionalização dos constructos:** (i) trabalho em conjunto: organizações unidas por um objetivo comum, sem institucionalização formal (via contrato), que trabalham de forma cooperativa. (ii) Transferência de conhecimento:

experiência passada de uma instituição doadora para uma organização receptora, baseada em obrigação social, isto é, a instituição doadora e a organização receptora precisam trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos comuns. (iii) Conhecimento tácito: experiências e habilidades difíceis de comunicar e formalizar às demais pessoas, organizações e instituições. (iv) Conhecimento explícito: experiências e habilidades transmitidas formalmente às demais pessoas, organizações e instituições.

### **Apêndice III. Roteiro das entrevistas semiestruturadas**

#### **Bloco A - Perguntas sobre redes de empresas**

1. Existem atividades que o frigorífico realiza conjuntamente com outros parceiros para a exportação de frangos *Halal*?
2. Existe alguma relação entre a Câmara de Comércio A1 e os frigoríficos habilitados para o abate *Halal*?
3. Qual é o relacionamento da Câmara de Comércio A1 com os centros islâmicos que certificam o abate *Halal*?
4. Vocês se reúnem ou são procurados com mais frequência por qual centro islâmico?
5. A Câmara de Comércio A1 é procurada pela UBABEF para divulgar números, estudos ou outras coisas relacionadas às exportações de frango *Halal*?
6. Que tipo de contato a Câmara de Comércio A1 mantém com outras Câmaras de Comércio, nos negócios relativos ao frango *Halal*?
7. Qual o relacionamento da Câmara de Comércio A1 com a UBABEF?
8. Qual o papel do Ministério das Relações Exteriores e do governo brasileiro nas exportações do frango *Halal*?
9. Qual o papel da federação de produtores e exportadores nos negócios envolvendo o frango *Halal*?
10. Qual a relação entre o centro islâmico e os frigoríficos na questão do *Halal*?

#### **Bloco B - Perguntas sobre transferência de conhecimento**

11. Quais conhecimentos o frigorífico teve que aprender para implementar o *Halal*?
12. Quando o frigorífico começou a atender ao mercado islâmico, o que vocês tiveram que adaptar para atender aos requisitos do *Halal* deles (importadores)?
13. Qual o tipo de treinamento dado para um novo funcionário do processo de sangria?
14. Cabe ao Sistema de Inspeção Federal (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento) que parte do processo no frigorífico?
15. Vocês tiveram problemas ao atender aos requerimentos e às exigências dos centros islâmicos?

16. Como o centro islâmico realiza a habilitação da planta produtiva do frigorífico para o *Halaal*?
17. Qual a percepção da federação de produtores e exportadores em relação ao 'ensinar a fazer dos centros islâmicos' dentro dos frigoríficos?
18. Existem programas de treinamentos, além daqueles dos centros islâmicos, que a federação de produtores e exportadores já desenvolveu para os exportadores ou para mais alguém envolvido no negócio do *Halaal*?

Bloco C - Perguntas sobre transferência de conhecimento tácito e explícito

19. Vocês se encontram para discutir e compartilhar experiências do *Halaal*, de maneira voluntária, sem qualquer obrigação para as partes envolvidas?
20. Vocês têm alguma lista de verificação, eletrônica ou manual do processo de abate correto do frango *Halaal*?
21. Vocês chegam a trocar e-mails sobre problemas ou novidades do *Halaal*, no intuito de compartilhar conhecimento ou aprender?
22. Vocês expõem durante treinamentos, encontros ou reuniões para pessoas muçulmanas e não muçulmanas, que tipo de fatos sobre a importância do *Halaal*?
23. Durante treinamentos ou encontros com pessoas muçulmanas ou não muçulmanas, algum ensinamento sobre o *Halaal* é transmitido com o uso de histórias de vida ou histórias contadas por antepassados?
24. Vocês utilizam recursos tecnológicos para compartilhar com as empresas alguma nova questão sobre o *Halaal*?

#### Apêndice IV. Relação dos participantes da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* ao Oriente Médio

Associações de produtores e exportadores	Empresas de abate	Entidades governamentais	Câmaras de comércio	Entidade nacional de produtores e exportadores	Centros islâmicos (certificadoras)
ABA - Associação Baiana de Avicultura	Abatedouro de Aves Itaquiraí Ltda. - Frango Bello	Ministério das Relações Exteriores	Câmara de Comércio Árabe Brasileira	Associação Brasileira de Proteína Animal	Centro de Divulgação do Islam para América Latina
ACAV - Associação Catarinense de Avicultura	Ad'Oro S.A.	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	Câmara de Comércio e Indústria Brasil - Irã	x	Centro Islâmico no Brasil
ACEAV - Associação Cearense de Avicultura	Agrícola Jandelle S.A.	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Câmara de Comércio e Indústria Brasil - Iraque	x	Federação das Associações Muçulmanas do Brasil
AFA - Associação Fluminense de Avicultura	Agrogen S.A. Agroindustrial	Agência Nacional de Promoção de Exportações e Investimentos	x	x	SIIL HALAL
AGA - Associação Goiana de Avicultura	BRF S.A.	x	x	x	NAJAF
AMAV - Associação Matogrossense de Avicultura	C. Vale - Cooperativa Agroindustrial	x	x	x	KARBALA
APA - Associação Paulista de Avicultura	Céu Azul Alimentos Ltda.	x	x	x	x
APAV - Associação Paraense de Avicultura	Cia. Minuano de Alimentos	x	x	x	x
APINCO - Ass. Nacional dos Prod. de Pinto de Corte	COASUL	x	x	x	x
ASDA - Associação Sergipana de Avicultura	Coopavel - Cooperativa Agropecuária Cascavel	x	x	x	x
ASGAV - Associação Gaúcha de Avicultura	Cooperativa Agroindustrial Copagrill	x	x	x	x
AVES - Associação dos Avicultores do Estado do Espírito Santo	Cooperativa Agroindustrial Lar Santo	x	x	x	x
AVIMA - Associação dos Avicultores do Maranhão	Cooperativa Central Aurora Alimentos	x	x	x	x
AVIMIG - Associação Mineira de Avicultura	Copacol - Cooperativa Agroindustrial Consolata	x	x	x	x
AVIPE - Associação de Avicultura de Pernambuco	Frinal S.A. – Frigorífico e Integração Avícola	x	x	x	x
AVIPLAC - Associação dos Avicultores do Planalto Central	JBS Aves	x	x	x	x
X	Kaefer Agro	x	x	x	x

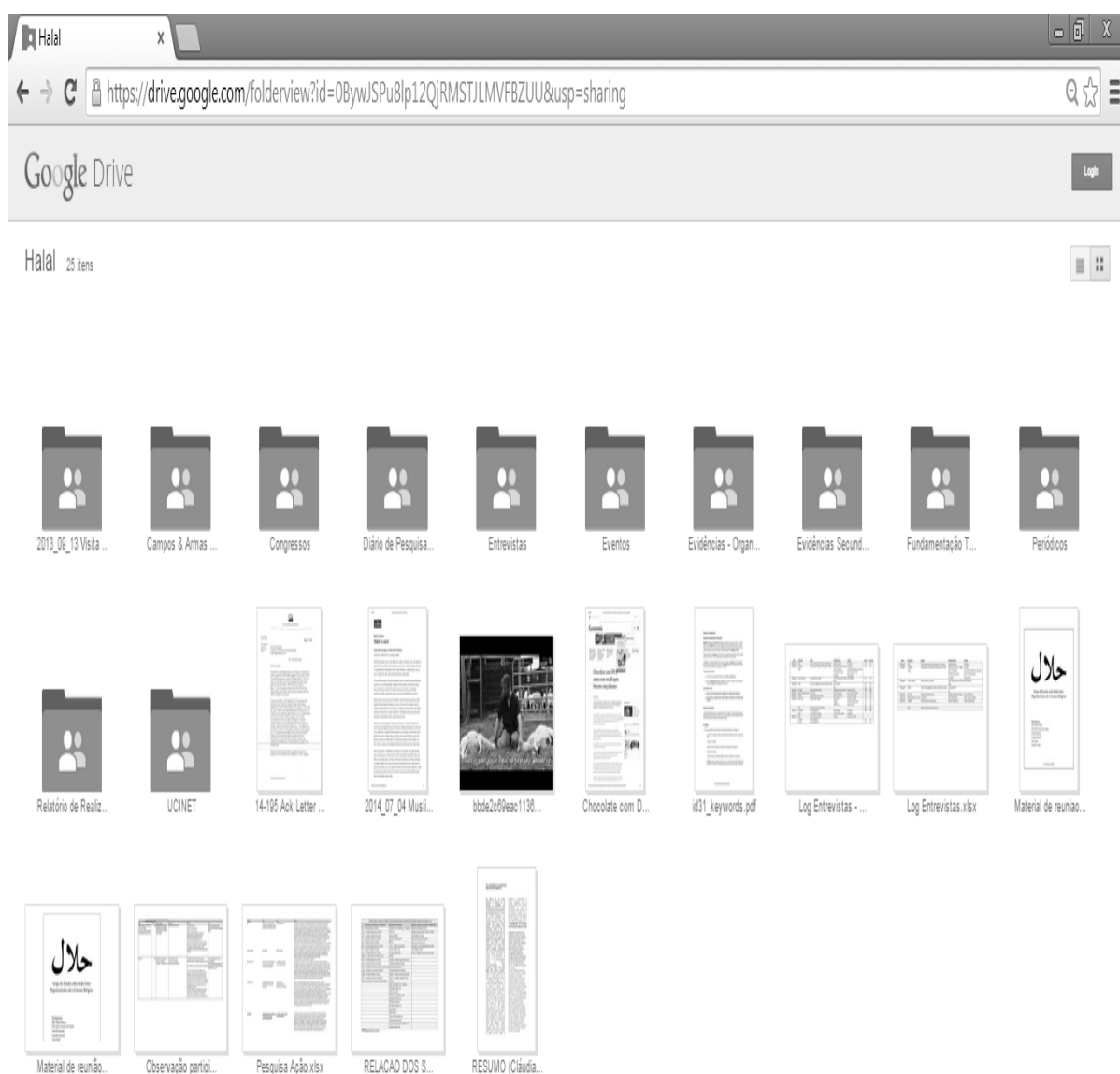
	Industrial Ltda. – Globoaves				
X	Mantiqueira Alimentos Ltda.	x	x	x	x
X	Minerva Dawn Farms	x	x	x	x
X	Naturovos - Solar Comércio e Agro	x	x	x	x
X	Nogueira Rivelli Irmãos Ltda.	x	x	x	x
X	Rio Branco Alimentos S.A.	x	x	x	x
X	São Salvador Alimentos S.A.	x	x	x	x
X	Seara Alimentos	x	x	x	x
X	Somai Nordeste	x	x	x	x
X	Tyson do Brasil Alimentos Ltda.	x	x	x	x
X	Unifrango Agroindustrial S.A.	x	x	x	x
X	Vosso do Brasil Alimentos Congelados Ltda.	x	x	x	x
X	Zanchetta Alimentos Ltda	x	x	x	x

Fonte: Organizada pelo autor.

## Anexo I. Diretório grupo de pesquisa da rede dos exportadores brasileiros de frangos *Halal* ao Oriente Médio

Link para consulta:

<https://drive.google.com/folderview?id=0BywJSPu8lp12QjRMSTJLMVFBZUU&usp=sharing>



Fonte: Adaptado do Diretório Google Drive.

Anexo II. Matéria REVISTA PIB - Mercados/Negócios das Arábias

Mercados



# Negócios das Arábias

O rápido crescimento e o alto poder aquisitivo de alguns países árabes tornam a região um destino estratégico na rota de internacionalização das empresas brasileiras

SUZANA CAMARGO

**A**s atrizes Giovanna Antonelli e Deborah Secco já são bastante conhecidas pelo público brasileiro. Mas recentemente, porém, elas se tornaram rostos familiares também para os consumidores dos países árabes. As brasileiras estrelaram na região campanhas das coleções de sapatos da Dumond, do grupo gaúcho Paquetá. Presente no Oriente Médio há cinco anos, a marca tem, atualmente, 17 lojas franquizadas – em Dubai, Bahrein, Abu Dhabi, Kuwait, Egito, Catar e Arábia Saudita. “Hoje, o Oriente Médio é nosso principal mercado no varejo”, revela Jadir Bergonsi, gerente de exportação da companhia. “É uma região muito rica, que recebe visitas de turistas e empresários do mundo inteiro. O comércio local é bastante atrativo, pois os impostos são muito baixos.” O grupo Paquetá comercializa a nos

países árabes outras duas marcas próprias, a Capodarte e a Lilly's Closet. Além de calçados, ambas vendem bolsas, carteiras, cintos e outros acessórios de couro.

O passo dado pela Dumond nessa região turbulenta pode soar arriscado. Não é. Outras empresas a acompanham. A multinacional

## O comércio do Brasil com os países árabes aumentou 400% na última década

brasileira BRF – Brasil Foods, uma das gigantes mundiais do setor alimentício, aposta na região há 35 anos – para onde exporta, anualmente, 70 mil toneladas de alimentos. “O Oriente Médio é estratégico no processo de internacionalização

da BRF e deverá se tornar um importante polo para consolidar a posição de liderança da companhia”, diz Antonio Augusto de Toni, vice-presidente de mercado externo da companhia. “Ele contribui para o fortalecimento das marcas, da distribuição e das vendas no mercado externo, além de alavancar o acesso a novos mercados.”

O interesse de empresas brasileiras pela região é crescente. Além de exportar, companhias nacionais estão abrindo escritórios, lojas e até fábricas por lá. Entre 2002 e 2011, houve um aumento de 400% no comércio entre o Brasil e os 22 países e territórios que integram a chamada Liga Árabe (veja quadro na pág. 39). O comércio bilateral saltou de 4,9 bilhões para 25,1 bilhões de dólares no período. Os dados são

REVISTA PIB

38 REVISTA PIB.COM.BR

1 Hassot, da H.Stern (a esq.): “Todos querem ouro”

2 Dubai Mall: O maior shopping center do mundo

3 Alaby, da CCAB: região a opção à crise global

O centro de distribuição da agência em Dubai foi transformado, em 2010, em um Centro de Negócios para dar suporte às empresas brasileiras. Além de dois escritórios em Dubai, a Apex-Brasil tem outras duas bases operacionais – uma em Doha, capital do Catar, cidade que sedia, entre outras empresas, o canal global de notícias a cabo Al Jazeera, e outra em Riad, a capital saudita.

No altíssimo e moderno arranha-céu em que funciona o escritório da Apex-Brasil em Dubai, o brasileiro Sidney Costa comanda uma equipe de cinco pessoas. Graças à ascendência árabe de um dos lados de sua família, Costa fala com fluência a língua local, o que conta pontos

importantes na hora de fechar negócios na região. Há outras exigências. Costa explica que para qualquer empresa estrangeira se estabelecer no Oriente Médio é preciso ter um sócio local que seja detentor de 51%

## Desde 2010, a Apex-Brasil mantém um centro de negócios em Dubai

do negócio. Nas zonas francas criadas pelo governo de Dubai, porém, a empresa não precisa cumprir com essa exigência. “Aqui há mercado para qualquer tipo de negócio. Essa é uma região que importa praticamente tudo”, afirma Costa.

No Centro de Negócios da Apex-Brasil, o empresário brasileiro obtém todo o auxílio prático para instalar seu negócio na região. Mas

existem sutilezas importantíssimas para se fechar um acordo na cultura árabe. A comunicação por e-mails, por exemplo, ainda não é muito utilizada. O contato pessoal é sempre preferido. “É preciso muita paciência”, diz Costa. “Às vezes, são necessárias duas ou três viagens para fechar um negócio.” O estilo rápido e pragmático americano não funciona no Oriente Médio. Segundo Costa, nunca se deve mostrar pressa para fechar um negócio, e é recomendável estar aberto às relações pessoais. “Não é incomum haver uma reunião em que, durante horas, só se fale em generalidades para, somente no fim, o empresário árabe perguntar sobre o seu produto.” Questão de estilo. “O árabe é um povo que gosta muito de relaciona-



REVISTA PIB.COM.BR 43



## Anexo III. Release do Centro Islâmico



[Home](#) [CDIAL](#) [CDIAL HALAL](#) [Mercado Halal](#) [Clientes](#) [Release](#) [Noticias](#) [Eventos](#) [Contato](#)

### CDIAL HALAL é a maior Certificadora Halal no Mercado de aves Brasileiro

*Há três décadas atuando neste mercado empresa se solidifica como a mais importante do país*

A CDIAL HALAL, é uma das principais empresas no âmbito nacional no que diz respeito a específica certificação halal no setor alimentício e a maior certificadora halal de aves do mundo, atuando com as maiores exportadoras de frango brasileiras.

A certificadora é um braço do grupo Cdiat (Centro de Divulgação do Islam para América Latina) com sede em São Bernardo do Campo, SP, tem por objetivo divulgar a cultura e o conhecimento islâmico através de diversas atividades. Já a CdiatHalal é uma empresa que busca alcançar a qualidade e excelência na produção Halal e contribuir com o crescimento da comunidade islâmica através de atividades em conjunto com instituições islâmicas e assessorar empresas interessadas em operar comercialmente no mercado do mundo islâmico.

A função da empresa é beneficiar produtos halal, garantindo e suprindo mão-de-obra especializada para o processo de produção deste tipo de alimento, tornando-os saudáveis e lícitos para o consumo dos muçulmanos e não-muçulmanos em todo mundo.

#### MERCADO HALAL EM EXPANSÃO

De olho no mercado do Oriente Médio e o incentivo para empresas brasileiras explorarem os países do Oriente Médio e o mundo islâmico, a procura de muitas empresas exportadoras de carne de frango, bovino e ovino pela certificação halal vem crescendo.

Em todo mundo vivem cerca de 2 bilhões de muçulmanos que consomem diariamente alimentos halal e o mercado tende a crescer pois estima-se que somente no setor alimentício as cifras chegam a US\$ 150 bilhões nos 112 países com presença de pessoas seguidoras da fé islâmica.

Segundo os diretores da CdiatHalal as exportações, principalmente da carne de frango já superou as expectativas em relação à 2009 e por isso há uma grande demanda na certificação halal, para que essas empresas exportadoras se adequem ao mercado islâmico composto em sua maioria pelos países do Oriente Médio e Ásia Central. A empresa emite certificações de produtos brasileiros que vão para Arábia Saudita, Emirados Árabes, Kuwait, países do norte africano, todos os países islâmicos da Ásia e alguns da Europa como Alemanha, Inglaterra, Rússia, entre outros.

De acordo com os dados ABEF (Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango), 94% da produção brasileira são destinadas ao exterior. Em 2009, 38% de carne de frango foram exportadas para o Oriente Médio e 26% para a Ásia.

Para CDIAL HALAL, o crescimento deste mercado é cada vez maior, primeiro pelo próprio crescimento da religião, segundo pela organização e maior grau de exigências dos países islâmicos para com os produtos importados e terceiro pela própria habilitação do Brasil em atuar no mundo árabe.

Nos próximos anos dificilmente haverá empresas brasileiras que não sejam habilitadas para exportar carne num mundo globalizado. Segundo diretores da empresa, mesmo o Japão, que não é um país islâmico, confia na procedência dos alimentos halal por possuírem selos de qualidade.

#### CDIAL HALAL

Rua Marechal Deodoro, 1960 - 2º Andar - Centro SBC - SP

Tel/Fax: ( +55 ) 11 4128-2800

[www.cdialhalal.com.br](http://www.cdialhalal.com.br)

Fonte: Release Centro de Divulgação do Islam para América Latina (2013).

## Anexo IV. Release do Centro Islâmico

Brasileiros seguem regras do Islã para abater seus animais e faturam US\$ 1,9 bilhão ao ano apenas no mercado de frangos

# A bilionária bênção muçulmana

**Q**uando o assunto é religião, não existe discussão. Cada povo tem seus próprios costumes e tradições, e não é nada fácil mudá-los. Por isso, a melhor forma é se adaptar. E é justamente isso que muitos frigoríficos brasileiros estão fazendo. De olho em um mercado bilionário no Oriente Médio, muitas empresas do setor já estão aderindo ao sistema de abate halal, em que as tradições islâmicas são seguidas à risca desde a criação dos animais até o consumidor final. O processo é relativamente simples, mas precisa ser supervisionado por alguém habilitado pela comunidade islâmica, responsável pela certificação dos produtos. Sem o selo halal, as mercadorias nem sequer têm a permissão para entrar nos países muçulmanos.

Na prática, não existem grandes diferenças em relação aos abates tradicionais. São apenas detalhes, mas que fazem toda a diferença para o povo muçulmano. "Temos algumas exigências, como o frigorífico ser voltado para a Meca e que os animais não sofram no processo, mas não é nada muito diferente do convencional. Mantemos funcionários em todos os abatedouros para garantir o cumprimento das normas", explica Ali Ahmad Saifi, diretor-executivo do Grupo de Abate Halal do Brasil.

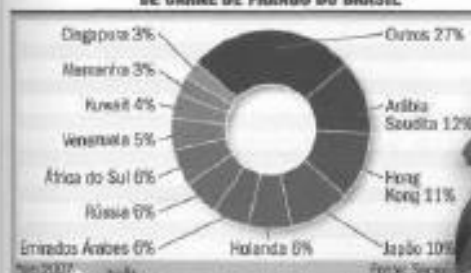
Parece preciosismo, mas num mercado global competitivo, seguir certos princípios ideológicos pode ren-

der muito dinheiro. Por isso, não há discussão. E os números provam a importância deste mercado para o Brasil. Segundo a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos, as exportações brasileiras de aves para o Oriente Médio superaram a marca de um milhão de toneladas, quase um terço de todo frango exportado em 2008, e as receitas chegaram a US\$ 1,9 bilhão.

Hoje, 70% do mercado global de aves é halal - atendendo também à demanda dos muçulmanos que moram em outras partes do mundo. Por essa razão, as empresas brasileiras, principais fornecedoras mundiais, estão se adaptando rapidamente. A Sadia, por exemplo, já mantém 100% de sua produção adequada ao mundo árabe. "A empresa goza de muito prestígio e confiança em todo o Oriente Médio", completa Ali Ahmad Saifi, lembrando que os muçulmanos já são mais de 1,3 bilhão em todo o mundo.

**ALI AHMAD SAIFI:**  
"Sem o selo halal, os produtores nem sequer entram nos países islâmicos"


PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE CARNE DE FRANGO DO BRASIL



Fonte: *Release* Revista Dinheiro Rural (2009) apud *Release* Centro de Divulgação do Islam para América Latina (2013).




## Anexo V. Release da Halal Expo 2011




### POST SHOW REPORT




#### 4th Halal Expo 2011 - Dubai

6 - 8 December 2011  
Radisson Blu Deira Creek Convention Hall  
Dubai - U.A.E.

[www.worldhalalexpo.com](http://www.worldhalalexpo.com)






**ORANGE FAIR & EVENTS, P.O. BOX 111144, DUBAI, U.A.E.**  
TEL: +971 4 2983144, FAX: +971 4 2987264  
Website: [www.orangefair.com](http://www.orangefair.com), Email: [orange@orangefair.com](mailto:orange@orangefair.com)

4<sup>th</sup> Halal Expo 2011 - Dubai

### General Information

Date:	6th to 8th December 2011
Time:	10:00am to 5:00pm 6th and 7 <sup>th</sup> Dec 10:00am to 4:00pm 8 <sup>th</sup> December
Venue:	Radisson Blu Convention Hall, Dubai, UAE
Frequency:	Annual
Admission:	Trade visitors only
Sales/contracts generated:	
Exhibition profile:	Meat & beverages, fish, poultry, organic products, agricultural, canned foods, processed fish and vegetable products, grains and cereals, agricultural & grocery products, chocolate and dairy products, pharmaceutical and herbal products, cosmetics, baby care, food storage containers, hotel luggage, hotels, restaurants, food processing and packaging machinery
Supporting Agencies:	Ministry of Commerce, Trade Commission Agency, Food Research and Development Center, Trade Development Agency, hotel management
Organizer:	ORANGE FAIR & EVENTS - DUBAI
Supporting organizations:	Hotel Indigo, Sheraton Dubai, Radisson Blu, Radisson Blu, Orange Fair & Events









4<sup>th</sup> Halal Expo 2011 - Dubai

### Official Opening Ceremony

The official opening of the 4th Halal Expo 2011 took place in the first day of the event on December 6th, 2011.

The fourth Halal Expo, the region's only dedicated halal event, was opened by Mr. Ahmed Shaker and Mr. Karam Alsharif - Director, Orange Fair in the presence of other top executives from the industry.

Fonte: Release Câmara de Comércio e Indústria Brasil Iraque

## Anexo VI. Release Halal



Muslim foodies

# Halal la carte

Halal food is changing—just like British Muslims

Jul 5th 2014 | KIDLINGTON | From the print edition



WHEN Shazia Saleem took a recent flight from London to Washington, DC, she requested a halal meal. On her outbound journey she was served a curry; coming back she got the same. “I’m grateful that the halal option is there,” laughs Ms Saleem, a businesswoman, “but it’s 2014—I think we’d be okay with something other than chicken tikka.”

For years Britons hungry for halal food, especially meat, have tended to patronise specialist butchers in areas with large Muslim populations. Diners seeking restaurants that eschew pork and alcohol have mostly had to pick curry houses. But as the tastes of Muslim consumers, especially younger ones, change, so too do the businesses that serve them.

Ready meals are one growing market. Ms Saleem runs Meat Foods which pumps out halal shepherd’s pie and spaghetti bolognese. Those are a hit among the increasing number of Muslims who, like herself, grew up in Britain, craving the same grub that their non-Muslim friends ate. Willowbrook, an organic halal farm in Oxfordshire, produces bacon from beef and boned, rolled shoulders of lamb—ideal for Sunday roasts.

### In this section

Out of the mire

Pipe dreams

Beloved, beleaguered

Halal la carte

Uprated

Moor de France

Fonte: The Economist (2014).


## Anexo VII. Certificado de abate Halal I

<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ</p> <p>In The Name Of Allah, The Merciful, The Compassionate</p>	
[Redacted]	
[Redacted]	
<p><b>CERTIFICATE OF HALAL SLAUGHTERING</b></p>	
<p>under mentioned shipment of meat beef / muttons / poultry ,  their derivatives has been slaughtered by hand according to the Islamic rites in presence of its authorized representatives and under direct coordination  of its general supervisor. All adequate precautions were taken to prevent its contamination with pig meat and alcoholic products. Accordingly, this  meat is halal and suitable for consumption by muslims in any part of the world.</p>	
1- المصدّر EXPORTER	[Redacted]
2- المستورد IMPORTER	[Redacted]
3- المذبحة SLAUGHTERING HOUSE / MEAT WORK / SIF	[Redacted]
4- الشركة المنتجة والمصنعة PRODUCING COMPANY & PLANT / SIF	[Redacted]
<p>5- الوصف DESCRIPTION: QUALITY &amp; QUANTITY  2.700 CARTONS OF FROZEN CHICKEN BREAST, SKINLESS, BONELESS, W/O INNERFILLET, 4 X 2,5KG BAG, 10 KG CARTON. HC: 03720/1589/13 -----//-----</p>	
<p>6- تفاصيل الشحن CONSIGNMENT DETAILS</p>	
7- الوزن الصافي NET WEIGHT	27.000,000 kg
8- الوزن الإجمالي GROSS WEIGHT	27.945,000 kg
9- ميناء التحميل LOADING PORT	PARANAGUA/B RAZIL
10- ميناء التفريغ / الميناء DESTINATION PORT	Turkey Mersin
11- تاريخ الذبح SLAUGHTERING DATE	[Redacted]
12- تاريخ الإنتاج PRODUCTION DATE	[Redacted]
13- تاريخ الانتهاء EXPIRY DATE	[Redacted]
14- الناقل / الشركة SHIP AIRLINE	[Redacted]
15- رقم [Redacted]	16- تاريخ [Redacted]
17- الملاحظات REMARKS	[Redacted]
18- CF [Redacted]	19- تاريخ الإصدار DATE OF [Redacted]
<p>20- ختم الهلال الرسمي OFFICIAL HALAL SEAL</p> <p>[Redacted]</p>	

Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.




## Anexo VIII. Certificado de abate Halal II

	
<b>شهادة ذبح حلال</b> <b>CERTIFICATE OF HALAL SLAUGHTERING</b>	
No.: [Redacted]	
that the undermentioned shipment of meat bael / muttons / poultry / their derivatives has been slaughtered according to Islamic rites, in the presence of its authorized representatives and direct coordination of its general supervisor. All adequate precautions were taken to prevent its contamination with non-halal and alcoholic products. Accordingly, this meat is halal and suitable for consumption by muslims in any part of the world.	
خنزيرية او كحولية وهي مالهه لاستهلاك المسلمين في شتى بقاع العالم	
Exporter: [Redacted]	المصدر: [Redacted]
Producer Co.: [Redacted]	الشركة المنتجة: [Redacted]
Slaughtering House: [Redacted]	المذبح: [Redacted]
Supervisor Name: [Redacted]	اسم المشرف: [Redacted]
Importer: [Redacted]	المستورد: [Redacted]
Bill of Lading No. & Date: [Redacted]	بوليصة الشحن رقم و تاريخ: [Redacted]
Shipping Marks: [Redacted]	العلامة المميزة: [Redacted]
Net Weight: 79,189,000 KGS	الوزن الصافي: [Redacted]
Gross Weight: 84,055,325 KGS	الوزن الاجمالي: [Redacted]
Transport: [Redacted]	وسيلة الشحن: [Redacted]
Loading Port: [Redacted]	ميناء التحميل: [Redacted]
Destination Port: Shuwaikh/Kuwait	ميناء التفريغ: [Redacted]
Slaughtering Date: [Redacted]	تاريخ الذبح: [Redacted]
Production Date: [Redacted]	تاريخ الانتاج: [Redacted]
Expiry Date: [Redacted]	تاريخ الانتهاء: [Redacted]
Description & Quantity: [Redacted]	
24,375,00000 Kgs FROZEN CHICKEN GRILLER 1300G, 120,00000 Kgs FROZEN CHICKEN GRILLER 1500G, 20,218,00000 Kgs FROZEN CHICKEN GRILLER 1100G, 10,350,00000 Kgs FROZEN CHICKEN GRILLER 1000G, 3,438,00000 Kgs FROZEN CHICKEN GRILLER 800G, 10,380,00000 Kgs FROZEN CHICKEN GRILLER 1200G, 10,318,00000 Kgs FROZEN CHICKEN GRILLER 1400G - CARTONS: 6,740 - CONTAINER	
N° da Invoice: [Redacted]	
Remarks: [Redacted]	ملاحظات: [Redacted]
General Supervisor	المندوب المفوض Authorized Representative


Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B2.

## Anexo IX. Certificado sanitário do Sistema de Inspeção Federal



FEDERATIVE REPUBLIC OF BRAZIL  
MINISTRY OF AGRICULTURE, LIVESTOCK AND FOOD SUPPLY - MAPA  
SECRETARIAT OF ANIMAL AND PLANT HEALTH- SDA  
INSPECTION DEPARTMENT OF ANIMAL PRODUCTS - DIPOA  
FEDERAL INSPECTION SERVICE- SIF

**OFFICIAL CERTIFICATE FOR MEAT AND MEAT PRODUCTS**



**ORIGINAL**

Country of destination: IRAQ

Approval number of establishment : [REDACTED]

Place of production: [REDACTED]

Especial - [REDACTED]

Certificate [REDACTED]

The undersigned Official Veterinarian hereby certifies that the meat and meat products under described:

- Were derived from animals which received veterinary inspection "ante-mortem", and "post-mortem" and were found to be free from any parasitic, infectious and contagious diseases mentioned in the Brazilian Regulation of Industrial and Sanitary Inspection of Animal Products;
- Were handled under hygienic conditions under Federal Veterinary Inspection Authorities and have not been treated with, and do not contain any preservative, coloring matter or other substance harmful to human health; and
- Are wholesome and fit for human consumption.

KIND OF PRODUCT	Number of pieces or packages	Net weight (Kg)
FROZEN CHICKEN CUTS (HALF BREAST BONELESS, SKINLESS WITHOUT INNERFILLET)	2.700 Cartons	27.000,00
*****	*****	*****
*****	*****	*****
*****	*****	*****
*****	*****	*****
*****	*****	*****
TOTAL:	2.700 Cartons	27.000.00 Kg

Name and address of consignor : [REDACTED]

Name and address of consignee [REDACTED]

Place of loading [REDACTED]

In transit through (Country) [REDACTED]

Identification marks on packages : [REDACTED]

Shipping marks: \*\*\*\*\*

Verify at: [www.agricultura.gov.br/csi](http://www.agricultura.gov.br/csi)    Authenticity code: [REDACTED]

OFFICIAL STAMP <sup>(2)</sup>

[REDACTED]

Place and date

[REDACTED]

Signature and stamp of Official Veterinarian <sup>(2)</sup>

[REDACTED]

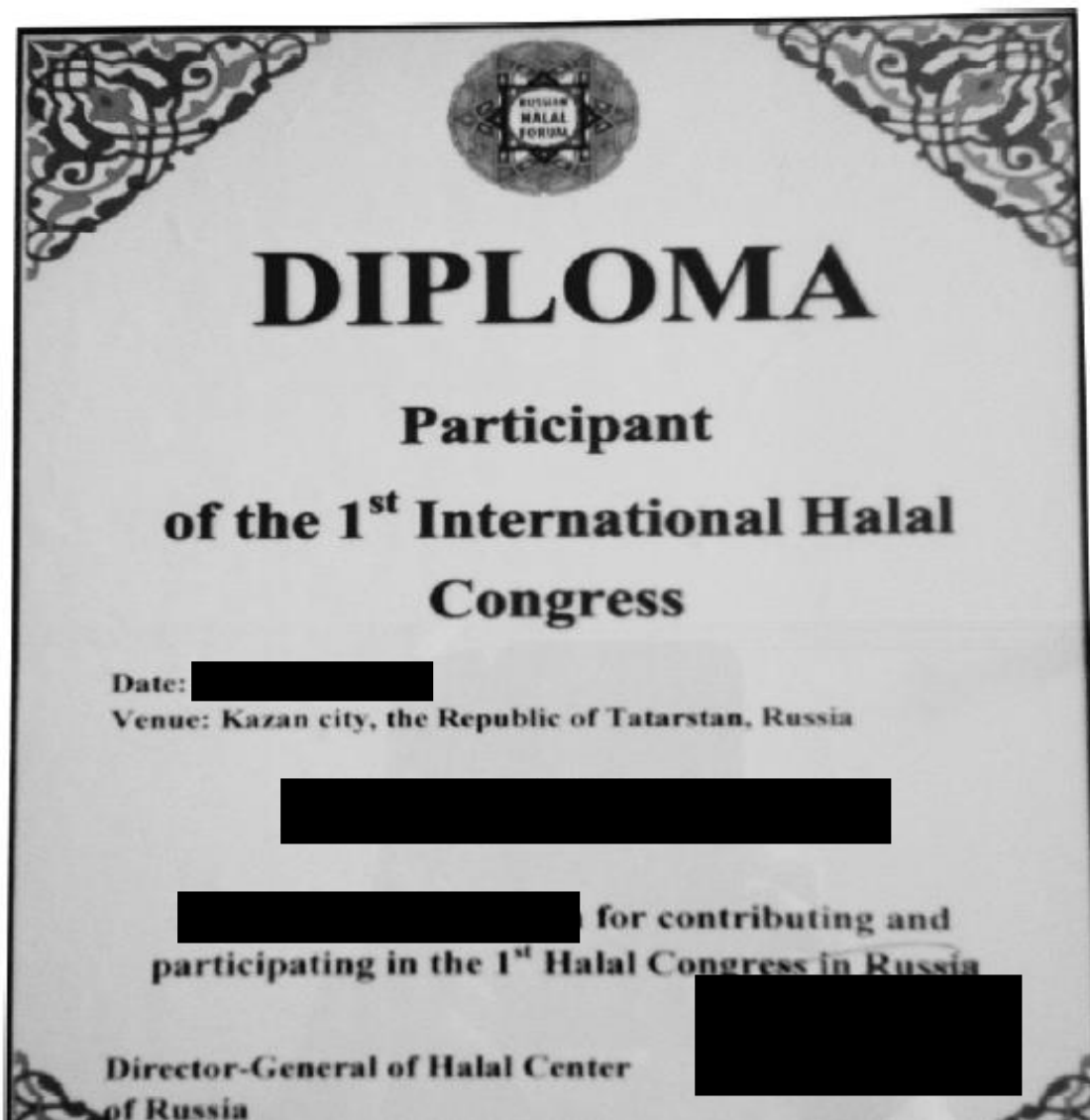
The date of air, ship, road, rail, other as appropriate identify name or number of means of transport if available.

2 - The official red ink or stamp when signing and stamping

3 - The official red ink or stamp when signing and stamping

Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.

Anexo X. Diploma de participação em COPs I


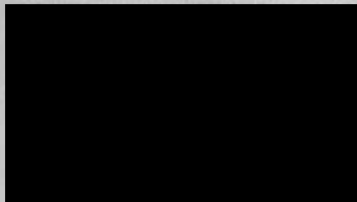
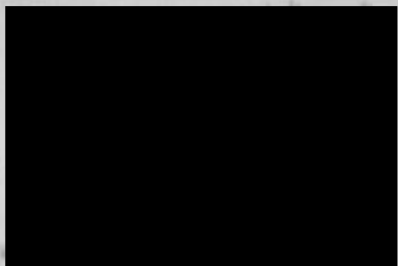



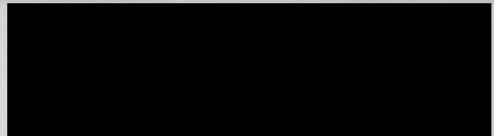
Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.




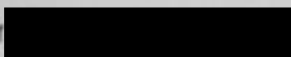
**Anexo XI. Diploma de participação em COPs II**


DIRECTOR GENERAL  
DEPARTMENT OF ISLAMIC DEVELOPMENT MALAYSIA

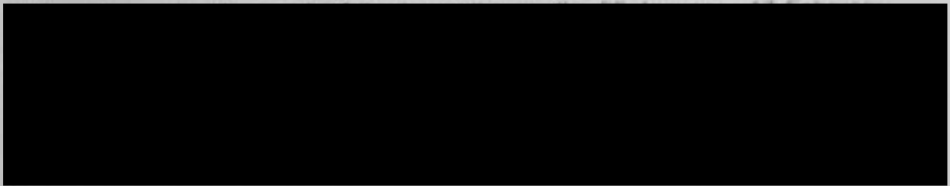
   





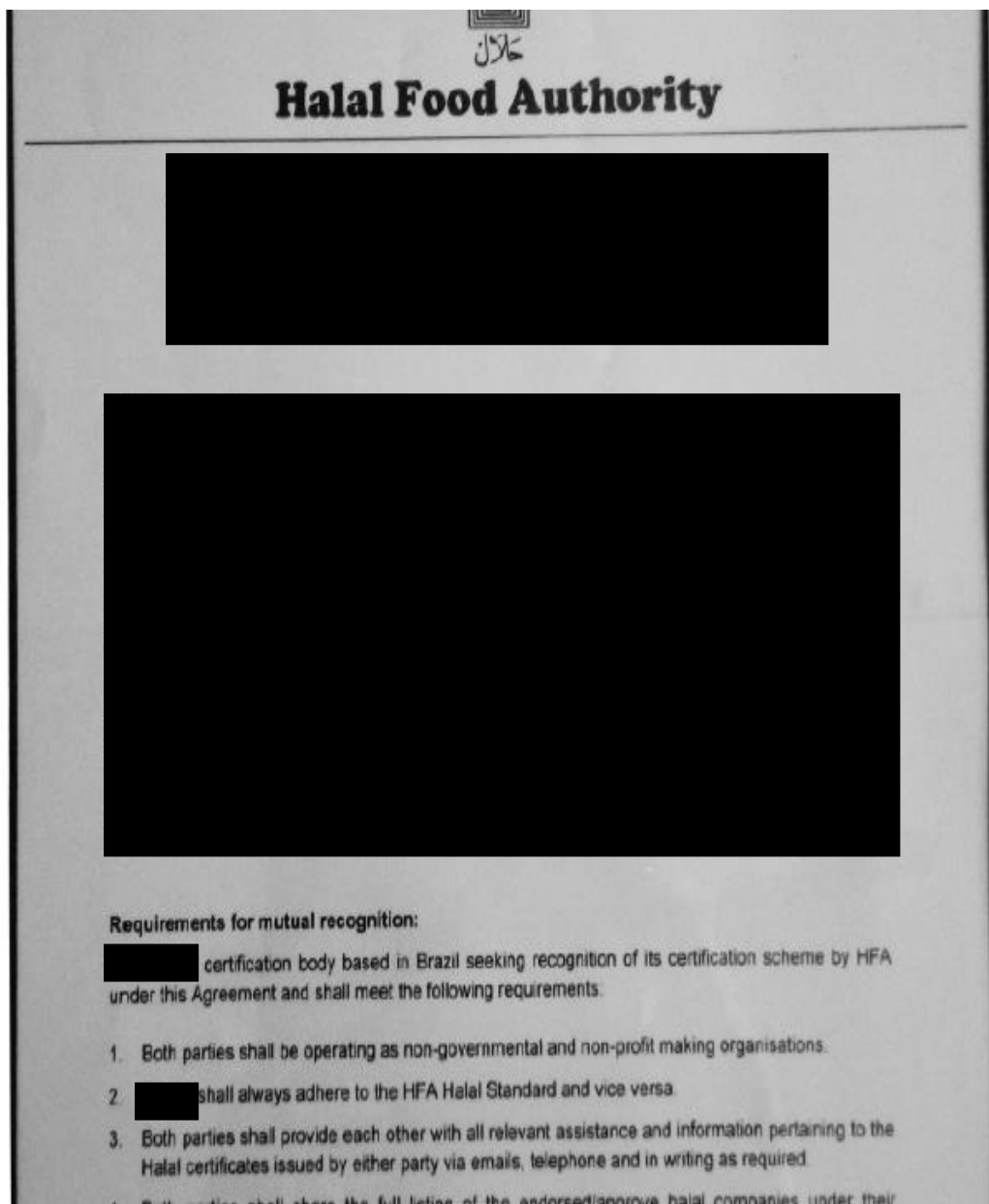
Dear 



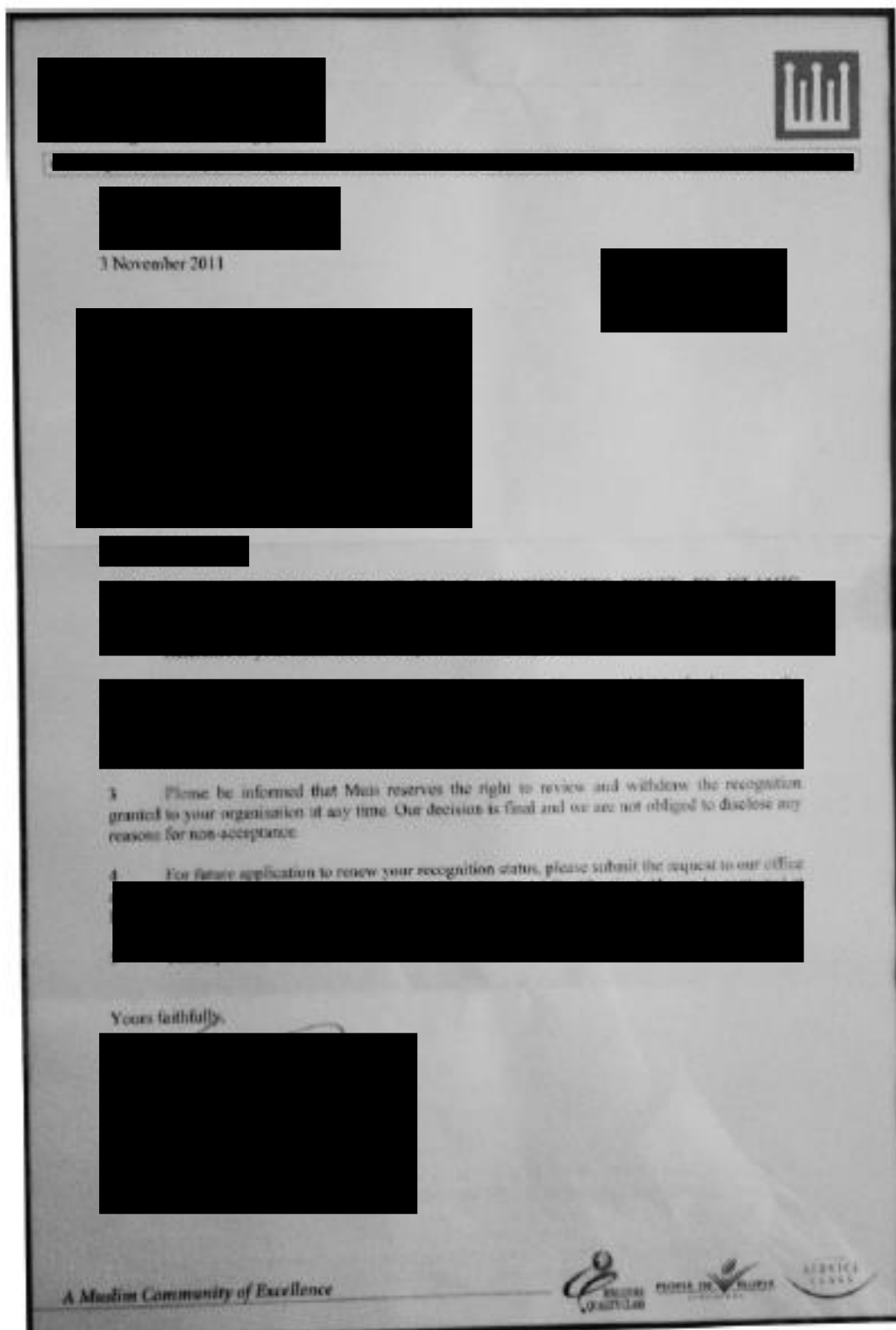


2. This appointment is effective from 6 April 2011 – 6 April 2013 and subject to be reviewed and withdrawn at anytime should there be any misleading action or deviation from the **Terms and Conditions** as attached.

Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.

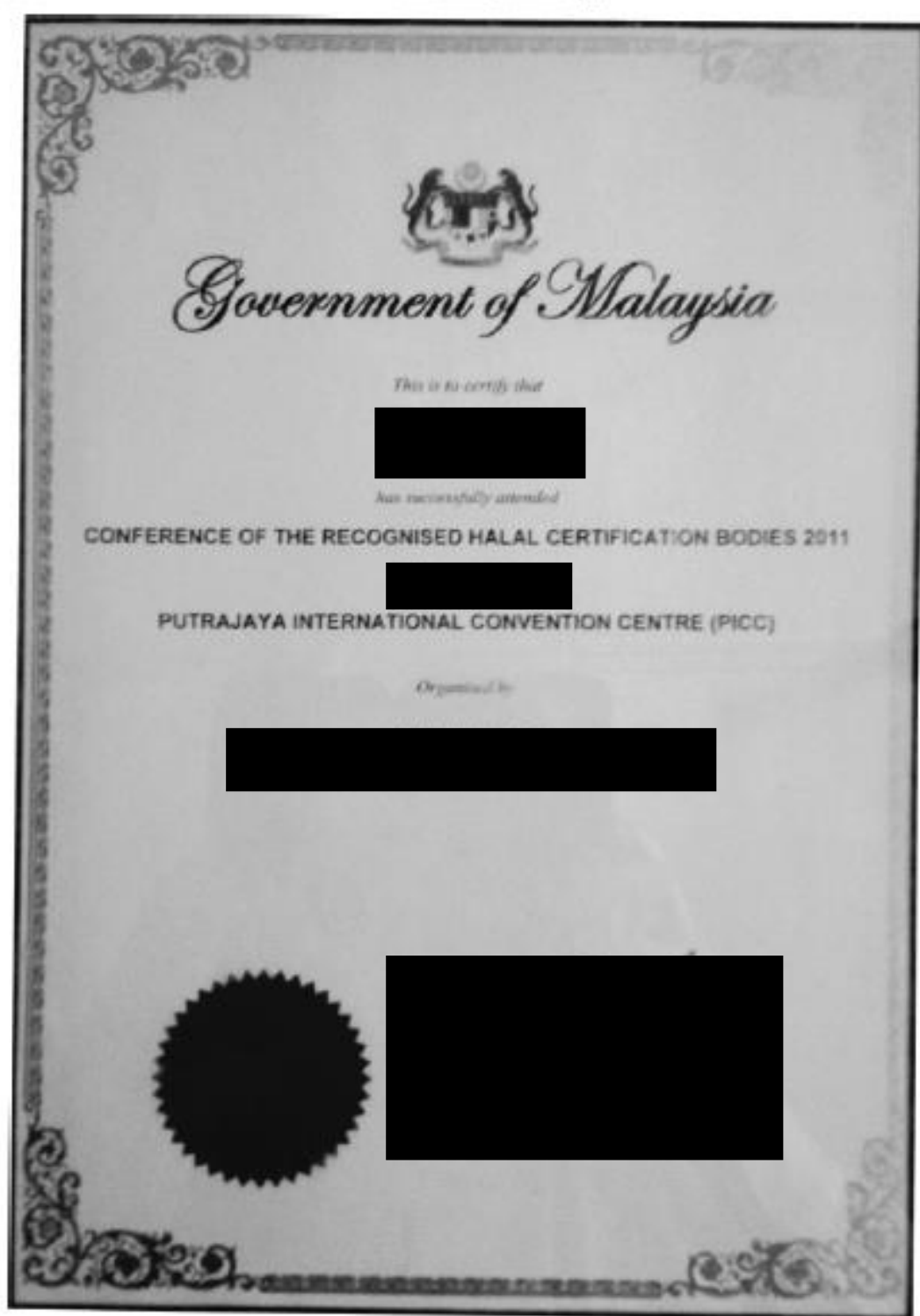
**Anexo XII. Diploma de participação em COPs III**

Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.

**Anexo XIII. Diploma de participação em COPs IV**

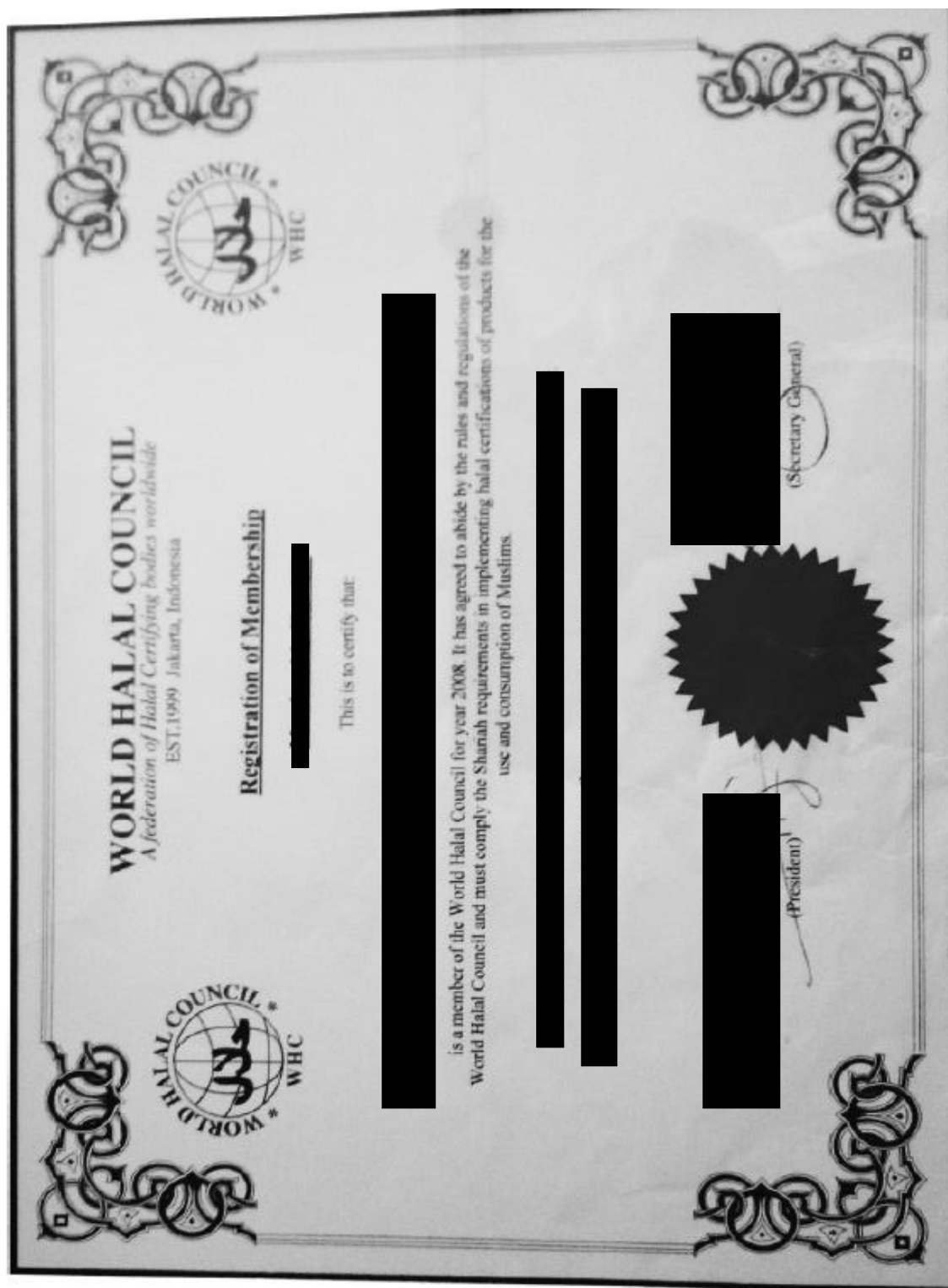
Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.

Anexo XIV. Diploma de participação em COPs V

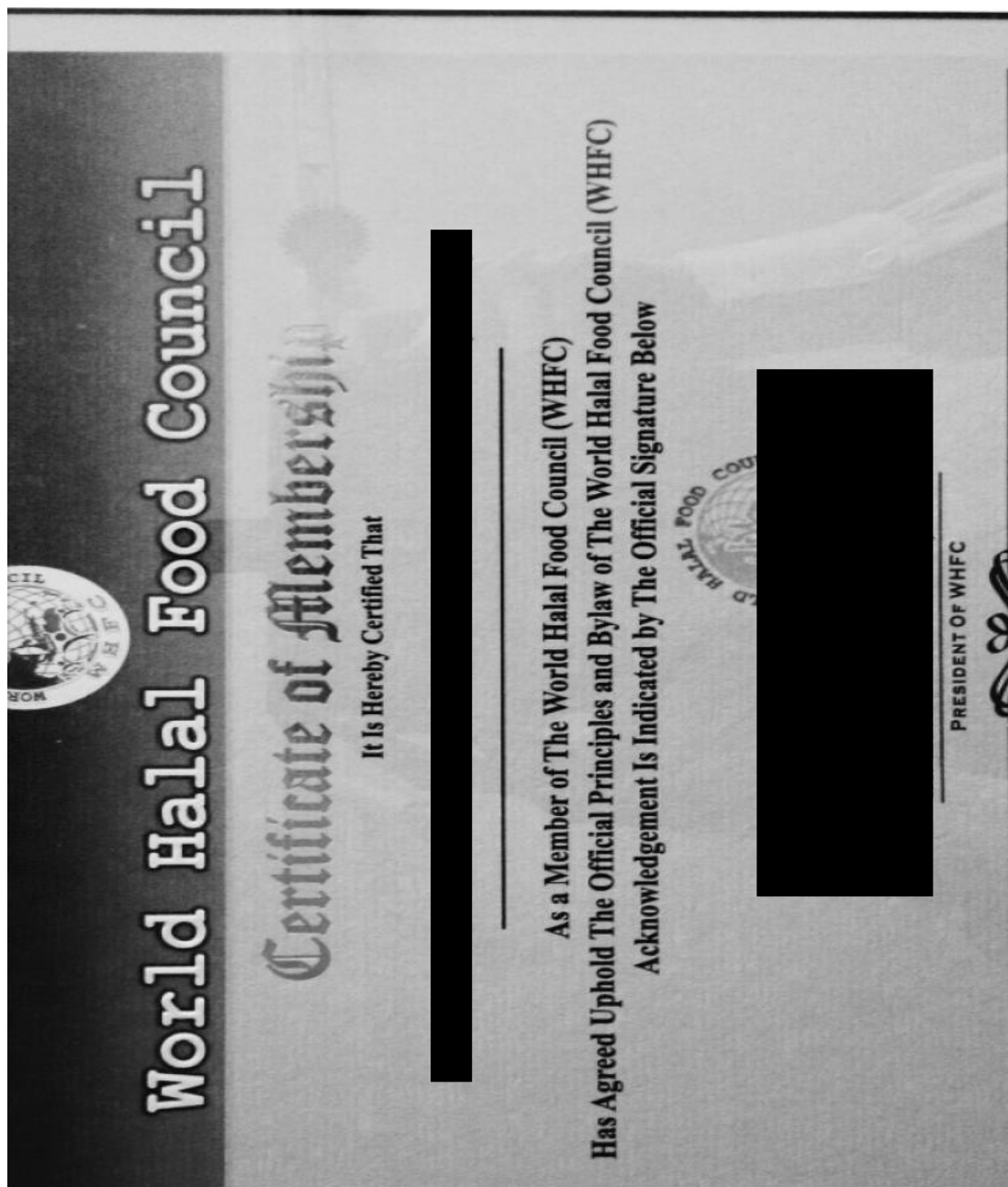


Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.

# Anexo XV. Diploma de participação em COPs VI



Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.

**Anexo XVI. Diploma de participação em COPs VII**

Fonte: Documento fornecido pelo Centro Islâmico B6.