



Revista Base (Administração e  
Contabilidade) da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

VINÍCIUS DIAS JORDÃO, RICARDO  
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NA INDÚSTRIA  
DE CAFÉ

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 13, núm. 2, abril-junio,  
2016, pp. 171-186

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337246777007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NA INDÚSTRIA DE CAFÉ<sup>1</sup>

**KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL FIRMS:  
A FOUR COMPARATIVE CASE STUDY IN THE COFFEE INDUSTRY**

**RICARDO VINÍCIUS DIAS  
JORDÃO<sup>2</sup>**

Fundação Pedro Leopoldo  
Universidade de Évora  
jordaconsultor@yahoo.com.br

## RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa destinada a analisar o efeito da organização em redes de negócios internacionais sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento de micro e pequenas empresas (SMEs, do inglês *small and medium-sized enterprises*) da indústria de café brasileira. Através de um estudo comparativo de casos, concluiu-se que: (i) os processos de criação, manutenção e compartilhamento de informações e conhecimentos são influenciados pela rede, bem como pela cooperação, cultura, relações e interações dentro e entre as empresas; (ii) a troca de informações e experiências traz benefícios para as SMEs (iii); a rede não promoveu a sistematização do conhecimento, mas facilitou o seu desenvolvimento; (iv) o estabelecimento de um contexto favorável ('Ba') pode ajudar indivíduos e empresas e pode facilitar a criação e o desenvolvimento das habilidades desses indivíduos e empresas. Nesse sentido, observou-se que a cultura de cooperação pode ser considerada essencial no processo de aprendizagem organizacional.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, rede de negócios internacionais, micro e pequenas empresas, estratégia de internacionalização, setor cafeeiro.

## ABSTRACT

This paper presents the results of a research that aimed at analysing the effect of the organization in international business networks on the knowledge and information management practices in micro and small enterprises (SMEs) of the Brazilian coffee industry. Through a comparative study of four cases, it was possible to conclude that: (i) the processes of creating, maintaining and sharing information and knowledge are influenced by the network as well as by cooperation, culture, relationships and interactions within and between enterprises, (ii) the sharing of information and experience brings benefits to SMEs, (iii) the network did not promote the sys-

<sup>1</sup> Versão ampliada e atualizada do artigo originalmente apresentado no XIII Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial, em 2011, em Évora, Portugal.

<sup>2</sup> Fundação Pedro Leopoldo. Av. Lincoln Diogo Viana, 830, Dr. Lund, 33600-000, Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora (CEFAGE-UE). Palácio do Vimioso (Gab. 224), Largo Marquês de Marialva, 8, 7000-809, Évora, Portugal.

tematization of knowledge, but facilitated its development, (iv) the establishment of an enabling environment ('Ba') can help individuals and enterprises to create and develop their abilities; in this sense, it was observed that the culture of cooperation can be considered essential to the process of organizational learning.

**Keywords:** knowledge management, international business networks, micro and small enterprises, internationalization strategy, coffee industry.

## INTRODUÇÃO

A literatura contemporânea tem mostrado uma gama de estudos que envolvem a gestão do conhecimento (GC) (Nonaka, 1991; Lima e Beinichis, 2004; Balestrin *et al.*, 2008; Choo e Alvarenga Neto, 2010; Durst e Edvardsson, 2012; Jordão *et al.*, 2013; Balestrin *et al.*, 2014), sendo este considerado um tema de grande interesse nas comunidades acadêmicas e no ambiente empresarial, em função da usual capacidade que os ativos do conhecimento têm de multiplicar o valor das corporações (Grant e Baden-Fuller, 1995; Grant, 1996; Aboody e Lev, 1998; Cassel e Hackl, 2000; Mouritsen *et al.*, 2001; Jordão *et al.*, 2013; Jardon e Martos, 2014). Segundo Prahalad e Hamel (1990), entretanto, não basta que uma empresa possua um determinado grupo de ativos tangíveis e intangíveis para incrementar sua competitividade. Ela precisaria desenvolver, manter, armazenar e divulgar, de maneira alinhada com seus objetivos estratégicos, um conjunto de conhecimentos próprios a partir desses ativos. Choo e Alvarenga Neto (2010) esclarecem que uma adequada GC colabora para que as empresas possam criar e manter vantagens competitivas sustentáveis nos setores em que operam. Esses autores destacaram que a GC passa por questões como a criação, o uso e o compartilhamento de informações e conhecimentos, bem como a criação do contexto capacitante 'Ba' – que se refere às condições que devem ser propiciadas pelas empresas para se utilizarem melhor da informação e do melhor conhecimento disponível.

Alguns autores têm mencionado que o compartilhamento da informação consiste na questão essencial para melhorar a capacidade das organizações de gerar valor e de fomentar a aprendizagem organizacional (e.g., Behr e Nascimento, 2008; Pelufê, 2006). Tomaél (2005) ressalta que a cooperação entre as empresas e pessoas é fundamental no desenvolvimento e ampliação do saber organizacional, facilitando que os ativos sejam utilizados em redes de conhecimento – ambientadas no seu contexto socioeconômico, cultural e nos processos de trabalho. Essa autora, cujas premissas são base da pesquisa ora descrita, esclarece que o relacionamento visando à cooperação tornou-se o ponto central da nova forma organizacional, destacando que os processos de compartilhamento da informação e de construção do conhecimento nas redes têm um papel central nos empreendimentos modernos. Já Pelufê (2006) e Khaliq *et al.* (2015) destacam a importância econômica e social das

micro, pequenas e médias empresas (SMEs, do inglês *small and medium-sized enterprises*) – por representarem mais de 90% das empresas brasileiras e mundiais. No Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em termos de valores absolutos, de 2001 a 2011, o faturamento dessas empresas saltou de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões, em valores da época (SEBRAE, 2014). Os dados mais recentes dão conta de que existem 6,4 milhões de estabelecimentos dos quais, 99% são SMEs – respondendo por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2016). Pelufê (2006) lembra a crescente relevância que cerca atualmente o tema da GC no contexto das SMEs – que têm sofrido tanto com a busca de informações e saberes úteis quanto com a tradução destes em decisões estratégicas. Mesmo com a crescente relevância do tema, Behr e Nascimento (2008), Pelufê (2006) e Jardon e Martos (2014), dentre outros autores, mencionam explicitamente a necessidade de compreender melhor a GC no contexto das SMEs.

Reconhecendo e aproveitando essa lacuna de pesquisa e considerando tanto a dimensão continental do Brasil quanto a variedade de setores em que atuam tais empresas, foram selecionadas SMEs do setor de café que iniciaram sua estratégia de internacionalização através do processo de exportações. A seleção das empresas e setor foi feita considerando, dentre outras coisas, a raridade de estudos sobre o tema no contexto do agronegócio e o fato de que o Brasil é o líder mundial desse setor.

Nesse ensejo, o objetivo da pesquisa ora descrita consistiu em analisar o efeito da organização em rede de negócios internacionais sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento em SMEs do setor de café.

A justificativa de tal pesquisa se dá na medida em que seus resultados contribuem para um segmento substancial da sociedade, como defendido por Jordão e Souza (2013) e Jordão *et al.* (2014). As SMEs são de importância fundamental para as economias, governos e sociedades por serem as maiores geradoras de empregos e por contribuírem direta e indiretamente para o desenvolvimento econômico e social dos países e regiões. Assim, buscou-se trazer contribuições (i) teóricas, por aumentarem o entendimento do efeito da organização em redes sobre as práticas de GC de MPes, entendimento esse ainda incipiente na literatura, especialmente na realidade brasileira e no contexto dos agronegócios internacionais; e (ii) empíricas,

por melhorarem o entendimento das práticas de compartilhamento de informações e conhecimentos em redes de SMEs cuja estratégia contemple processos de internacionalização. Em conjunto, a pesquisa inova por discutir um fenômeno que afeta uma grande gama de empresas de pequeno porte que desejam entrar em mercados internacionais e podem se valer da experiência relatada neste artigo de partilha de informações e conhecimentos como meio de suportar suas estratégias de internacionalização.

Este artigo está dividido em mais seis seções, para além desta introdução. Na segunda seção, discute-se a GC em redes de SMEs. Na terceira seção, apresentam-se alguns estudos vinculando os temas GG em redes de SMEs e negócios internacionais. Na seção seguinte, descreve-se a metodologia da pesquisa. Na quinta seção, apresenta-se uma contextualização do projeto e do setor. Na sexta seção, são apresentados e analisados os resultados do estudo. Por fim, na última seção, tecem-se considerações finais à luz dos objetivos iniciais propostos.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O compartilhamento da informação e a construção de conhecimento nas redes passaram a ser um diferencial para as empresas (Tomaél, 2005; Mariotti, 2011). Nesse novo contexto concorrencial em que atuam as SMEs (caracterizado por uma maior interligação com o ambiente), as redes despontam como alternativa para que elas possam compartilhar informações, sendo mais competitivas e tendo maior acesso a produtos, serviços, tecnologias e mercados, como explica Castells (2007). Portanto, é a partir da atuação conjunta e da cooperação entre SMEs, com o objetivo de se tornarem mais eficientes e competitivas, que surge a lógica dessas empresas atuarem em rede – compartilhando informações e conhecimentos. De acordo com Balestrin *et al.* (2014, p. 55):

*as redes interorganizacionais, por meio de ações coletivas, promovem a colaboração entre clientes, fornecedores e concorrentes para uma posição superior no mercado, além de promover mecanismos de aprendizado mútuo, coespecialidade, escala e aumento dos ganhos individuais das empresas. Por meio da ação coletiva, as redes ainda potencializam recursos coletivos de difícil imitação, como estruturas colaborativas e modalidades de relacionamento. Além disso, a ação coletiva fomenta maiores ganhos por meio da redução de custos através de ativos específicos, redução do oportunismo e adoção de mecanismos que fortalecem os níveis de confiança e reputação entre os membros.*

Segundo Granoveter (1985), a presença no mesmo ambiente socioeconômico, a existência de uma vivência so-

cial, a partilha de valores, costumes e rotinas, em conjunto, são fatores que estabelecem uma gama de conhecimentos transmitidos não por códigos convencionais, mas, sim, pelo grau de imersão das empresas na rede. Sabel (1991) salienta que a confiança é central para o desenvolvimento das redes de SMEs – que tende a surgir a partir de uma estrutura ou de um contexto adequados.

As redes de SMEs, especificamente, exigem: algumas capacidades adicionais que são, em grande parte, novas para a prática diária dessas empresas, tais (i) como capacidades relacionais, de liderança compartilhada, de aprendizagem coletiva e de comunicação; (ii) a adoção de uma perspectiva de longo prazo; (iii) a gestão dos vínculos de cooperação sob o paradigma 'ganho-ganha'; e, ainda, (iv) a necessidade de dar o sentido de coletivo – que afeta os níveis de confiança e os fluxos de capital intelectual (CI) nas redes (Martins e Solé, 2013). A literatura usualmente associa a GC ao CI (Ferenhof *et al.*, 2015). Stewart (1998), por exemplo, define CI como o conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agregam valor aos produtos e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência – ao empreendimento, proporcionando-lhe vantagem competitiva. De acordo com Massaro *et al.* (2013), os estudos seminais anteriores sobre o tema tendem a concordar com a definição mais amplamente aceita de CI que o subdivide como capital estrutural, humano e relacional.

A realização de ações conjuntas entre as empresas parceiras favorece a criação e conversão de conhecimentos, gerando CI, ampliando a capacidade de inovação (Caldas e Cândido, 2013) e proporcionando melhorias no desempenho das mesmas (Khalique *et al.*, 2015), especialmente em um ambiente de redes. Os resultados empíricos de Jardon e Martos (2012) demonstram que o CI é mais importante nas SMEs que precisam competir mais por meio de recursos intangíveis do que tangíveis, integrando as políticas de GC e gestão do CI como fonte primária de vantagens competitivas em uma base cooperativa e coletiva baseada na confiança e cooperação.

A cooperação estratégica e a formação de redes, aliadas a atividades de criação, sistematização e partilha de saberes, em um contexto de confiança mútua e objetivos comuns entre os atores, são os meios que permitem às SMEs competir e inovar em ambientes de negócios dinâmicos (Valkokari e Helander, 2007). Em tais ambientes, a busca de vantagens competitivas através da GC vem ocasionando o surgimento das organizações do conhecimento (Holanda *et al.*, 2006). Nesses casos, espera-se que a formação da rede de conhecimentos, caracterizada pelo modo como ela se organiza e partilha informações e saberes, facilite que essas empresas tenham acesso e utilizem os diferentes entendimentos construídos na rede como um elemento diferencial. De acordo com Nonaka *et al.* (2000) e Caldas e Cândido (2013), no entanto, é preciso haver um 'Ba' que potencialize a geração e expansão qualitativa e quantitativa dos saberes tácito e explícito, assim como a uni-

ificação dos espaços físicos, virtuais e mentais, estimulando a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. A socialização consiste na conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa; a externalização se refere à conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito; a combinação significa a conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização; e a internalização consiste na conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Teoricamente, os chamados ciclos de conversão do conhecimento, passando várias vezes por esses quatro modos, formariam uma espiral que serve para analisar e entender os mais diversos casos de criação e disseminação do conhecimento.

O conceito de '*Ba*', conforme Nonaka e Konno (1998), pode ser pensado como um espaço (físico, mental e/ou virtual) compartilhado para potencializar as relações e que pode ser percebido como mecanismo facilitador do processo de emergência e socialização do conhecimento, especialmente o tácito (geralmente complexo e sistêmico). Todavia, Holanda *et al.* (2006) lembram que o '*Ba*' não trata somente de simples interações entre os indivíduos, mas também da plataforma para que o saber individual/coletivo possa avançar para a criação de conhecimento organizacional através de solicitude – que estimula as relações de ajuda mútua e incentiva o aprendizado, a conscientização e o incremento dos conhecimentos pessoais e coletivos.

Autores como Nonaka e Nishiguchi (2001) e Spencer (2003) também têm sinalizado para a importância das relações interorganizacionais para o processo de emergência do conhecimento, argumentando que a configuração em redes pode ser mais efetiva que as formas de integração organizacional na criação, na transferência e na recombinação de conhecimento. Segundo Hoss (2003), a informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente, sendo a transferência desse conhecimento feita por duas maneiras: pela informação ou tradição. A informação é um tipo de comunicação utilizando a linguagem para articular alguns conceitos, na tentativa de transferi-los para outras pessoas – indicada para transmitir o conhecimento explícito. Já a transferência de conhecimento pela tradição se dá em conversas informais e de forma não estruturada – indicada para transmitir o conhecimento tácito.

Lima e Beinichis (2004) argumentam que o conhecimento possui algumas características próprias, como o fato de ser difundível, substituível, transportável e compartilhável. Já Behr e Nascimento (2008) elucidam que a forma de gerenciar o saber deveria ser percebida a partir do ambiente no qual se desenvolve e a partir dos efeitos que ela exerce e sofre desse ambiente. Esses autores ressaltam que uma adequada GC tem de diferenciar o conhecimento tácito do explícito, sendo o primeiro não documentado e quase não passível de ensino e difícil

de ser externalizado e o segundo, observável e documentável, esquemático, simples e passível de ensino.

A literatura internacional (e.g., Romiti e Sarti, 2011; Durst e Edvardsson, 2012; Durst e Ferenhof, 2014) evidencia o fato de que é o compartilhamento e a transmissão dos conhecimentos pertencentes aos funcionários que os transformam em um ativo da empresa. O argumento dos autores dessa linha é que seria necessário, para transformar o *know-how* individual em propriedade de um grupo, que os ativos intelectuais sejam estruturados como sistemas de informação, inteligência competitiva e de mercado, sistemas de conhecimento dos canais de mercado e que tenham foco gerencial. Segundo Tomaél (2005), o conhecimento tácito é construído pelo compartilhamento de experiências e, por isso, é mais profícuo pela interação – que permite sua expansão, complemento e até aprimoramento. Com base nesta ideia, tal autora afirma que a construção coletiva do saber encontra o seu melhor ambiente nas redes sociais locais do empreendedorismo atual (consideradas assim as redes de conhecimento).

## ESTUDOS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Tomaél (2005) analisou o compartilhamento de informações e conhecimentos em redes sociais de um consórcio de exportação de móveis, no norte do Estado do Paraná. Os resultados evidenciaram que: (a) a informação é um importante elemento que incita à construção do saber – que pode culminar em inovação; (b) o processo de construção do conhecimento depende da interação espontânea dos atores – que possibilita a cooperação com maior propriedade, levando-os a se estruturarem em rede; (c) as redes são consequência dessas interações – que se iniciam pelo compartilhamento de informação; (d) os atores que recebem mais informação, na rede, foram os mais influentes e os mais comprometidos com os projetos do consórcio; e (e) a rede despontou como um lugar propício ao compartilhamento de informações e conhecimentos, fortalecendo os projetos e processos empresariais.

Sob o prisma do relacionamento entre estratégia e redes de cooperação empresarial, o estudo de Balestrin *et al.* (2014), realizado em 12 redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, ajudou a evidenciar como as atuais práticas de ação coletiva complementam o entendimento das principais correntes no campo da estratégia organizacional, revisando três abordagens clássicas sobre o tema: estrutura da indústria, visão baseada em recursos e custos de transação. Fundamentado em uma visão relacional, esse estudo explorou algumas dissonâncias entre tais correntes tomando como base as práticas de gestão que utilizam ações coletivas como fundamento para o alcance de competitividade organizacional. Os resultados observados por Balestrin *et al.* (2014) ampliam alguns aspectos do entendimento dominante no campo da estratégia,



demonstrando que (i) é possível atingir uma posição competitiva superior em uma indústria a partir da colaboração, inclusive com os concorrentes; que (ii) os ativos gerados coletivamente, em lugar dos mantidos exclusivamente pela empresa individual, podem igualmente sustentar uma estratégia para competir no mercado; e que (iii) a redução dos custos de transação pode ocorrer por meio do estreitamento das relações no contexto de uma rede, as quais minimizam as exigências contratuais e aumentam a confiança entre as empresas envolvidas.

O contexto organizacional no qual as SMEs atuam colabora para o entendimento, a constituição e o funcionamento das redes (Romiti e Sarti, 2011). Nesse sentido, Balestrin e Verschoore (2007) destacam a importância da criação de um contexto organizacional adequado, explicitando que, para que os 'efeitos' da sinergia e da complementaridade de conhecimentos aconteçam, é necessário criar um ambiente que possibilite que a confiança e a cooperação sejam no mínimo superiores ao oportunismo e à competição habitualmente presentes nas relações econômicas tradicionais.

As SMEs que buscam atuar em um contexto internacional precisam enfrentar desafios particulares, além dos tradicionais problemas que envolvem a GC e que afetam todas as empresas. Em especial, elas precisam ter conhecimentos sobre as questões que impactam em seus negócios locais e ter meios de avaliar as repercussões das transações além-fronteiras em tais negócios. As empresas que operam em negócios internacionais também precisam analisar os problemas provocados por diferenças culturais entre países, barreiras alfandegárias e aumento de burocracia, dificuldades em lidar com contratos e moedas estrangeiras, barreiras em comunicação, dentre outros aspectos. Nesse sentido, a literatura aponta que as redes de SMEs despontam não só como um importante mecanismo para a criação, sistematização e partilha de conhecimentos (e.g., Romiti e Sarti, 2011; Jardon e Martos, 2014), mas também como um meio para estimular e promover a internacionalização de tais empresas (e.g., Freeman *et al.*, 2006; Amal *et al.*, 2008). Freeman *et al.* (2006), por exemplo, pesquisaram SMEs da Austrália, observando que elas se internacionalizam mais rapidamente quando utilizaram as redes e estabeleceram alianças estratégicas. Os resultados indicaram que essas empresas superaram as limitações relacionadas ao seu porte por meio do uso de tecnologias e das redes para formar alianças e parcerias colaborativas. No caso brasileiro, Amal *et al.* (2008) analisaram o processo de internacionalização de SMEs, mostrando que as redes de relacionamentos e a existência de um perfil empreendedor influenciam na internacionalização dessas empresas. Já Silveira e Alperstedt (2007) estudaram a internacionalização de uma pequena organização empresarial. Os resultados indicaram que a internacionalização se deu com a ajuda da rede de relacionamentos do empreendedor e que a empresa se expandia à medida que conseguia obter novos conhecimentos.

Em suma, os resultados dessas pesquisas por vezes mostraram: (i) a relevância do compartilhamento de informações e

conhecimentos; (ii) a necessidade da criação do 'Ba' para que isso ocorra de maneira efetiva; (iii) que os relacionamentos são essenciais nesse processo de compartilhamento, especialmente em negócios internacionais; e (iv) que as redes facilitam e estimulam tanto a aprendizagem pessoal quanto a organizacional.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa descrita neste trabalho, quanto à metodologia, pode ser classificada como um estudo comparativo de casos de natureza qualitativa e de abordagem explanatória (Cooper e Schindler, 2006; George e Bennett, 2005). Tomaél (2005) sugere que esse método é suficientemente sensível para analisar a complexidade inerente às práticas de compartilhamento de informações e conhecimentos no contexto das redes de empresas. Segundo Cooper e Schindler (2006), os estudos explanatórios buscam investigar um problema em uma área de investigação pouco explorada e buscar, por meio de inferências, as relações observadas entre os fenômenos pesquisados. Já Richardson (1999) explica que os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de um determinado problema e analisar a interação entre as variáveis pesquisadas, possibilitando uma maior riqueza de detalhes nos resultados e uma compreensão de seu significado social. Já o método de casos, de acordo com Yin (1984), consiste em uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes e várias fontes de evidências são utilizadas.

Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo de caso de natureza qualitativa, priorizou-se, como fonte primária de evidências, seguir as recomendações de Eisenhardt (1989), realizando-se entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevistas estruturadas baseadas em um questionário (com variáveis extraídas da literatura) contendo cinco questões abertas e quinze fechadas – que foi aplicado ao principal executivo de cada empresa (CEO, do inglês *chief executive officer*). As variáveis analisadas relacionam-se: (1) às habilidades e competências necessárias para o processo de exportação, a absorção, documentação, transmissão, retenção, criação e compartilhamento das informações, conhecimentos, experiências e competências desenvolvidas nas empresas e na rede de negócios internacionais; (2) às formas de relacionamento entre os atores; (3) à honestidade em compartilhar conhecimentos e experiências; (4) à forma de fomentar e reter conhecimento necessário ao processo de internacionalização; (5) ao ambiente físico e social para criação do conhecimento; (6) às ferramentas e ao processo de criação de métodos e partilha de linguagem; (7) aos incentivos para que o conhecimento individual e empresarial seja compartilhamento; (8) aos ganhos proporcionados pela rede de negócios internacionais aos participantes; (9) à forma de transmissão e partilha de conhecimentos sobre o processo de internacionalização; (10) ao intercâmbio de informações e inte-

rações formais e informais na rede de negócios internacionais; e (11) ao efeito de culturas similares, linguagem e experiência sobre a GC no interior da rede de negócios internacionais.

As questões fechadas visaram maior comparabilidade e as abertas buscaram proporcionar liberdade para explicações adicionais. As informações coletadas foram transcritas e depois tabuladas antes de serem analisadas. A maneira utilizada para investigar o significado simbólico e o conteúdo da comunicação linguística foi técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), auxilia a realização de ligações entre a situação a ser analisada e as manifestações da superfície discursiva, por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas. O critério utilizado para se selecionar os casos estudados (e por consequência a rede e o Estado) foi o acesso às informações – seleção por tipicidade, segundo Cooper e Schindler (2006). A análise recaiu sobre uma rede de SMEs que recebeu suporte técnico e de formação gerencial do SEBRAE do Estado do Espírito Santo (ES) para internacionalização. Essa rede foi formada inicialmente com o objetivo de aumentar o número de SMEs exportadoras no ES e fortalecer a posição competitiva das empresas participantes no mercado interno. A atuação desse órgão no contexto de tal rede se deu por meio da introdução e desenvolvimento da cultura de internacionalização e de atuação em rede.

Dentre as 48 empresas pertencentes à rede de negócios internacionais, o levantamento inicial indicou que havia apenas seis empresas do setor cafeeiro – das quais quatro se dispuseram a participar da pesquisa. Segundo Peluffê (2006), essa escolha se justifica em função da abrangência e importância do SEBRAE no cenário nacional. Na pesquisa, foram analisadas as seguintes empresas (que serão tratadas por nomes fictícios, devido ao acordo de confidencialidade): ALFA, BETA, GAMA e SIGMA.

Visando aumentar a validade interna do estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência (processo de triangulação) (Jick, 1979). Assim, sempre que possível, as informações advindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las. Esse processo se iniciou com as próprias entrevistas, pois foram ouvidas pessoas diferentes sobre um mesmo tópico. Paralelamente, a triangulação envolveu a análise de folhetos informativos, de informações constantes em *web pages*, de manuais de procedimentos e de notícias publicadas em jornais e revistas sobre as empresas, o projeto ou o setor em que elas atuam (análise documental). Nesse sentido, optou-se por iniciar a análise a partir de uma apresentação contextualizada do setor e da rede situando o projeto, alguns indicativos setoriais, os objetivos do projeto e as inter-relações destes fatores com as empresas, objetos do estudo, organizadas nessa rede voltada para negócios internacionais. Por motivo de parcimônia, os resultados da triangulação foram apresentados ao longo do texto com as novas informações advindas das análises supramencionadas, corroborando ou refutando as anteriores.

Finalmente, analisaram-se também as informações obtidas em conversas informais (extraentrevistas), além de contatos posteriores às entrevistas, com o propósito de complementar dados e de esclarecer as dúvidas existentes. Assim, seguindo os passos propostos por Eisenhardt (1989), buscou-se dar robustividade ao estudo e formar uma cadeia nomológica de evidências, mesclando informações internas e externas, além de confrontar os resultados entre si e confrontar estes com a literatura – o que se espera poder ajudar a compreender melhor o tema na realidade brasileira.

## APRESENTAÇÃO CONTEXTUALIZADA DO SETOR E DA REDE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Segundo a *Revista Cafeicultura* (RC), o setor cafeeiro brasileiro é representado por mais de 300 mil propriedades de tamanhos diversos (2/3 são pequenos produtores), empregando cerca de 8,4 milhões de trabalhadores (diretos e indiretos), gerando US\$ 5 bilhões anuais (*Revista Cafeicultura*, 2010). O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) informa que o café é um dos principais produtos da pauta de exportações brasileira (que atingiu o recorde de US\$ 88,3 bilhões anuais – setembro de 2010 a agosto de 2011) (MDIC, 2011). Conforme essa revista, o café é produzido em 11 estados e 1.850 municípios no Brasil. A União Europeia (UE) é o principal mercado importador (com 54%), seguida pela América do Norte (EUA) (21%), Ásia (17%) e América do Sul (6%). Já o Brasil é o maior produtor e exportador mundial (*Revista Cafeicultura*, 2010). Os dados da Organização Internacional do Café (OIC) e da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) indicam que o Brasil também é o segundo maior mercado consumidor mundial – sendo um dos mercados que mais crescem no mundo (OIC, 2011; ABIC, 2011). Uma visualização da exportação mundial dos principais países produtores de café nos cinco anos posteriores ao início do projeto descrito a seguir pode ser feita na Tabela 1.

A análise das informações constantes na Tabela 1 mostra que o Brasil é líder mundial responsável por cerca de 1/3 das exportações, com um volume de negócios variando de cerca de 60% a 135% em relação ao segundo colocado e chegando a mais de 1500% em relação ao nono – evidenciando também que o Brasil ganhou uma pequena fatia de mercado (em torno de 4%) nos cinco anos analisados.

Os dados atuais veiculados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) evidenciam que os principais países para os quais se destinam as exportações brasileiras de café são: Alemanha, Estados Unidos, Itália e Japão. O Brasil supre 32% do mercado mundial em grão *in natura*, seguido do Vietnã, Colômbia, Indonésia e Guatemala (MAPA, 2015). Já a agência de notícias Reuters (2015) veiculou recentemente que a receita cambial com as exportações de café do Brasil registrou no terceiro mês de 2015 um incremento de 24,1% em relação a março de 2014, fechando em mais de 550 mi-

Tabela 1. Exportação mundial de café nos principais países Produtores em milhares de sacas.  
Table 1. World exports of coffee in the main producing countries in thousands of sacks.

Países	Exportação mundial									
	2010		2009		2008		2007		2006	
	Export. (quant.)	Part. (%)	Export. (quant.)	Part. (%)	Export. (quant.)	Part. (%)	Export. (quant.)	Part. (%)	Export. (quant.)	Part. (%)
Brasil*	33.494	34,63	30.481	32,73	29.728	30,48	28.398	29,50	27.978	30,53
Vietnã	14.229	14,71	17.052	18,31	16.101	16,51	17.936	18,63	13.905	15,17
Colômbia	7.822	8,09	7.894	8,48	11.085	11,37	11.300	11,74	10.945	11,94
Indonésia	5.489	5,67	7.907	8,49	5.741	5,89	4.149	4,31	5.280	5,76
Índia	4.395	4,54	3.007	3,23	3.377	3,46	3.319	3,45	3.578	3,90
Peru	3.817	3,95	3.074	3,30	3.733	3,83	2.879	2,99	3.881	4,24
Guatemala	3.468	3,59	3.493	3,75	3.778	3,87	3.726	3,87	3.312	3,61
Honduras	3.349	3,46	3.084	3,31	3.259	3,34	3.312	3,44	2.898	3,16
Etiópia	3.324	3,44	1.851	1,99	2.852	2,92	2.604	2,71	2.925	3,19
Outros	17.340	17,93	15.293	16,42	17.868	18,32	18.626	19,35	16.938	18,48
Total exportado	96.727	100,00	93.136	100,00	97.522	99,99	96.249	100,00	91.640	100,00

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do MDIC, ABIC e OIC.

lhões de dólares. No ano passado, foi registrado um recorde de 36,32 milhões de sacas de 60 kg. No que diz respeito ao ano-safra, o Brasil comercializou 27,67 milhões de sacas de café entre julho de 2014 e março de 2015, quantidade 10,5% superior à contabilizada no mesmo período da safra anterior. Já os indicadores de desempenho do setor cafeeiro no Brasil nos cinco anos anteriores e posteriores ao início do projeto constam na Tabela 2.

A análise das informações constantes na Tabela 2 revela que os indicadores de desempenho da cafeicultura brasileira vêm se mantendo estáveis ao longo dos anos – com especial destaque para a produção dos anos de 2002 e 2010. Esses indicadores revelam também que há certa tendência de crescimento das exportações ao longo dos anos (e do valor dos negócios). Observa-se uma tendência de aumento no consumo interno do café e que as exportações de café estão se tornando cada vez mais importantes dentro do agronegócio brasileiro.

No caso específico do estado do ES, o SEBRAE-ES tem participado de programa incentivado pelo MDIC de estímulo à internacionalização das empresas (a) realizando suporte às SMEs, (b) buscando aumentar o número de exportadoras e (c) torná-las mais competitivas – absorvendo a cultura da internacionalização e da atuação em rede (SEBRAE-ES, 2011). Entretanto, no ano de 2006, apenas 340 SMEs (0,26% do total) exportavam diretamente (MDIC, 2011), estando a pauta de exportações do ES altamente dependente da exportação de *commodities* – ao contrário do Brasil, que já possuía uma pauta desconcentrada (MDIC, 2011).

Com base nessas informações setoriais e em linha com as diretrizes do MDIC, o SEBRAE-ES buscou fomentar as exportações das SMEs desse Estado – elaborando um projeto de internacionalização de SMEs, descrito a seguir, com ajuda dos principais representantes do comércio exterior, identificando o potencial de cada setor e definindo os mecanismos de atuação que ajudassem a concretizar esse potencial. O público-alvo desse projeto consistia em SMEs do ES já atendidas pelo SEBRAE-ES que pretendiam se internacionalizar através da exportação de produtos e/ou serviços. Um dos setores contemplados foi o de café, ora objeto de estudo. Assim, as SMEs do setor de café foram estimuladas a formarem uma rede para se internacionalizarem pelo governo através do MDIC por meio do programa de “Apoio à Inserção Internacional das SMEs Brasileiras” – realizado em cooperação com a UE.

A classificação do porte das empresas veio do SEBRAE Nacional, tendo como base o número de empregados das mesmas. Segundo o critério adotado pelo SEBRAE, observou-se que todas as empresas analisadas dessa rede podem ser caracterizadas como pequenas empresas, pois são indústrias que empregavam de 20 a 99 pessoas.

Já as redes interorganizacionais podem ser de diversos tipos como alianças, constelações, consórcios e outras estruturas de governança (Mariotti, 2011), podendo ser configuradas como tecidos flexíveis, *clusters*, redes de cooperação, arranjos produtivos locais (APLs), dentre outras formas. Segundo Caldas e Cândido (2013), independentemente da configuração adotada, o essencial é que cada rede promova alguns benefícios, tais



**Tabela 2.** Indicadores de desempenho da cafeicultura brasileira de 2002 a 2011.  
**Table 2.** Performance indicators of the Brazilian coffee industry from 2002 to 2011.

Indicadores de desempenho da cafeicultura brasileira (2002–2011)										
Indicadores/ Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
1. Produção – milhões/saca (sc)	48,5	28,8	39,3	32,9	42,5	36,1	46,0	39,5	48,1	43,2
2. Área em produção – milhões/hectares (ha)	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1
3. Produtividade sc/ha	21,0	13,1	17,8	14,9	19,8	16,6	21,2	18,9	23,2	21,0
4. Exportação – Verde, solúvel, extratos e torrado										
4.1. Quantidade – milhões/sc	28,7	26,0	27,0	26,4	28,0	28,4	29,7	30,5	33,5	21,3
4.2. Valor – bilhões/US\$	1,4	1,5	2,1	2,9	3,4	3,9	4,8	4,3	5,8	5,3
4.3. Preço Médio – US\$/SC	48,2	59,6	76,1	110,8	120,2	137,1	160,2	140,4	172,1	249
5. Consumo interno de café T&M/ Solúvel – Mi/sc	14,0	13,7	14,9	15,5	16,3	17,1	17,7	18,9	19,1	20,3
6. Exportações brasileiras vs. mundiais (em sc) (%)	32,0	29,9	29,3	30,2	30,3	29,4	30,4	31,7	34,6	28,8
7. Café nas exportações do agronegócio (US\$) (%)	5,5	5,0	5,2	6,6	6,8	6,6	6,6	6,6	7,5	8,6

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do MDIC, ABIC, OIC e Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&FBovespa) (valores projetados até dezembro de 2011, com base em estimativas e nos valores realizados até o mês de agosto de 2011).

como interação, compartilhamento e integração para auferir benefícios entre as firmas delas participantes. Neste caso, isso foi observado no contexto da rede, de forma geral, sendo que as SMEs estudadas se organizaram em uma estrutura do tipo 'rede de cooperação' para se fortalecerem com o intercâmbio de informações e conhecimentos, visando a mais acesso aos negócios internacionais e uma maior competitividade.

A análise documental indicou que esse projeto foi concebido com os objetivos de: (1) aumentar o número de SMEs exportadoras; (2) incrementar o volume e a qualidade dos negócios em SMEs exportadoras; (3) fomentar e consolidar a articulação e integração das SMEs do ES no mercado mundial; e, ainda, (4) preparar essas empresas para atuarem em um mercado doméstico com pressões competitivas cada vez mais globalizadas. O projeto buscou cem (100) SMEs para atuar no comércio internacional com sustentabilidade, mas apenas sessenta (60) preencheram os requisitos (e destas 48 se mantiveram ativas). O objetivo central no início de tal projeto foi realizar a transformação das SMEs no aspecto da cultura organizacional (voltada para internacionalização e sustentabilidade), compartilhando informações e conhecimentos pelo e com o SEBRAE-ES e com as demais empresas da rede. O projeto tem contemplado (além dos cursos e treinamentos convencionais) capacitações gerenciais através de consultorias acopladas (com visitas *in loco*) nas SMEs para aumentar a absorção dos conhecimentos tácitos e explícitos pelos membros dessas empresas, de maneira similar ao apontado por Suchman (1987).

Buscando aumentar a validade externa do estudo, a triangulação (das informações obtidas em entrevistas, documentos, observação direta e conversas informais) revelou que as SMEs foram incentivadas a trabalhar de forma continuada para não haver interrupção do fluxo comercial e informacional proposto para o grupo, mostrando a necessidade de atuação em rede. O SEBRAE orientou que os empresários absorvessem os termos técnicos e as ações executadas nas operações internacionais – visando capacitá-los a entender os mecanismos e processos estratégicos a serem executados, bem como estimulá-los a usar e compartilhar informações e conhecimentos de forma a maximizar seu uso, gerando valor. Assim, as SMEs formaram uma rede de cooperação de conhecimentos, como observado por Grant e Baden-Fuller (1995) e Tomaél (2005), em linha com o proposto por Caldas e Cândido (2013).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A ALFA foi fundada em 1989 para facilitar a organização dos produtores de café, a comercialização dos produtos e o estabelecimento de parcerias com institutos de pesquisa, além da identificação das características da região serrana do ES – onde a mesma se localiza. Foi observado pela análise documental que havia baixo valor agregado ao café por ela comercializado decorrente de baixa qualidade do mesmo e dos processos de fabricação. Observou-se que, com o passar do tempo, a ALFA veio buscando aumentar seu conhecimento dos

padrões internacionais de qualidade e adequar a produção a esses padrões. Essa busca por novos conhecimentos foi ampliada depois da integração dessa empresa à rede, mas foi iniciada por meio do envolvimento da comunidade de produtores; de orientações técnicas e novas tecnologias; e de readequação de produtos e processos, visando certificações internacionais – que assegurassem preços mínimos (com base em critérios socioeconômicos e ambientais). Essa capacitação das pessoas não só gerou capital humano, como ainda ajudou a criar, em parte, capital estrutural pela externalização de parte de conhecimentos antes tácitos de algumas pessoas, fomentando a aprendizagem organizacional. Adicionalmente, essa empresa buscou (i) novas alternativas mercadológicas; (ii) introduzir um café especial descascado (CD) – com características técnicas específicas e sem impurezas para venda no exterior; (iii) estreitar suas relações com parceiros estratégicos como o SEBRAE-ES, instituições de fomento mercantil e institutos de ensino e pesquisa. Esses resultados demonstram a criação e desenvolvimento de elementos do capital relacional. Além disso, a empresa ALFA cuidou de (iv) promover melhorias na gestão e organização das pequenas propriedades agrícolas a ela associadas, por conscientizar-se de que a competição nos dias de hoje se dá em escala global e de que cresce, a cada dia, a exigência pela rastreabilidade e qualidade dos produtos, como proposto por Choo e Alvarenga Neto (2010), Pelufê (2006) e Behr e Nascimento (2008), relacionando melhorias à gestão com a competitividade e os processos e práticas de GC.

A BETA está posicionada (estrategicamente) às margens da BR 262, perto da divisa do ES com Minas Gerais. A visão da empresa é explorar a posição estratégica do ES como o maior produtor de café tipo conilon e segundo maior produtor de cafés do Brasil – com destaque internacional na produção de cafés especiais – que são muito valorizados no mundo. As lavouras cafeeiras da BETA estão localizadas na região da 'Serra do Caparaó', ao sul do estado, numa área montanhosa, úmida e de baixa temperatura, propícia para o desenvolvimento do café tipo arábica. Além de produzir os cafés especiais e outros tipos de café torrados e moídos, a análise documental indicou que a estratégia de marketing da empresa visa estimular os visitantes a experimentarem uma culinária típica da roça (saborosas comidas típicas tradicionais do interior do Brasil), vendendo produtos alimentícios feitos artesanalmente e os cafés especiais, desenvolvendo e fortalecendo seu capital relacional. Essa estratégia foi desenvolvida e aprimorada com o tempo a partir do conhecimento de que os clientes passam a consumir mais o café da empresa e outros produtos quando os associam com a experiência por eles vivenciada. Em linha com o pensamento de Prahalad e Hamel (1990), essa empresa tem consciência de suas competências essenciais e vem desenvolvendo um programa de qualificação de sua produção, conseguindo ao longo dos últimos anos colher grãos de alta qualidade para a torrefação – o que permitiu a obtenção de um café considerado nas palavras dos proprietários "de um sabor incomparável, forte

e encorpado". Cabe salientar que, nas propriedades da família, a política e estratégia empresarial prezam por uma produção econômica, social e ambientalmente responsável e sustentável – que também foi um conhecimento desenvolvido com o tempo e aprimorado depois da integração à rede.

Já a GAMA está localizada ao sul do ES em uma pequena cidade cuja economia é predominantemente rural, fundamentada na agricultura familiar, com destaque para a cultura do café e para a produção de leite. Nas décadas de 1920 e 1930, o café trouxe muita prosperidade para a região e ainda hoje é a principal atividade econômica do município, em que se produz, atualmente, cerca de 60 mil sacas de café, sendo 80% do tipo conilon de várias variedades e o restante (20%) do tipo arábica. Além da comercialização de tais cafés, a GAMA ainda tem como atividade econômica a armazenagem, o rebeneficiamento de café e a assistência técnica a pequenos produtores. Essa empresa tem uma estrutura de produção e negócios bastante similar à da ALFA e, como aquela, esta vem buscando novos conhecimentos, investindo na modernização de suas máquinas e equipamentos, além de buscar financiamentos, parcerias, capacitação e certificações internacionais, dentre outras coisas. Esse processo também se intensificou depois da integração dessa empresa à rede.

Finalmente, a SIGMA está localizada em um município que dista aproximadamente 100 km da capital Vitória, em uma região de clima ameno e relevo acidentado recoberto por culturas agrícolas e trechos de 'Mata Atlântica'. Observou-se que essa empresa tem conhecimento das práticas internacionais e tenta produzir o café segundo as mesmas, buscando dar maior visibilidade para seu produto principal. Sua estratégia comercial é similar à da BETA: comercializando o café juntamente com queijos, iogurtes, fubás de milho, linguças e ricotas, além de explorar o agroturismo. A visão de negócio da empresa é primar pela qualidade dos produtos e satisfação dos clientes, mantendo boas características organolépticas; e aliando a isso inovação em produtos, serviços e processos – especialmente para os cafés especiais (100% arábica), tanto na forma de café torrado quanto moído ou expresso – que são vendidos em lojas próprias, em parceiros comerciais e pela Internet. A análise documental indica que a família proprietária da empresa já vem aperfeiçoando desde 1888, quando chegou da Itália, a qualidade de seu café: da seleção das sementes e terras para o plantio, até a fabricação e degustação do café. Esse conhecimento tácito acumulado se tornou um ativo da empresa quando foi explicitado, ampliando Hamel *et al.* (1989), passando a integrar o capital estrutural da mesma conforme Jardon e Martos (2012) e Jordão *et al.* (2013). O ano de 2001 foi um marco na história da SIGMA, que passou a focar também no manejo pós-colheita, envolvendo a todos no processo, desde os catadores até os proprietários. O resultado foi a premiação em concursos – o que deu uma maior visibilidade ao produto e abriu o caminho para exportação para Europa e Ásia, confirmando e complementando as observações de Andersen e

Buvik (2002) e Silveira e Alperstedt (2007) ao revelar que a organização interna foi essencial como etapa estratégica para iniciar a atuação em negócios internacionais. Atualmente, a entrada da empresa na rede tem sido um dos fatores catalisadores do processo de desenvolvimento de conhecimentos e competências técnicas e gerenciais.

Os resultados da análise das quatro empresas em conjunto indicam que, depois da integração à rede, essas empresas vêm buscando aumentar o compartilhamento e a transmissão de informações e conhecimentos, além de tentarem transformar parte dos saberes pertencentes aos funcionários em um ativo da empresa, em linha com as premissas da literatura internacional propostas por autores como Romiti e Sarti (2011), Durst e Edvardsson (2012) e Durst e Ferenhof (2014).

Observou-se que os CEOs das quatro empresas analisadas acreditam que possuem um bom nível de consciência sobre quais são os pontos fortes e fracos de suas empresas em termos de habilidades e competências necessárias para o processo de exportação, ampliando as observações de Choo e Alvarenga Neto (2010) enquanto necessidade gerencial. Os entrevistados também acreditam que "as empresas absorveram uma parte significativa do conhecimento construído na rede durante o projeto" e que "o relacionamento existente entre as diferentes empresas da rede facilitou no processo de criação do conhecimento", corroborando e ampliando o proposto por Nonaka e Konno (1998), Tomaél (2005), Grant e Baden-Fuller (1995), Mouritsen *et al.* (2002), Spencer (2003), Behr e Nascimento (2008) e Lei *et al.* (1996), ao discutirem o estabelecimento de espaços favoráveis à criação e retenção do conhecimento nas empresas. Em especial, tanto esses resultados, quanto (i) o uso da GC para suportar a estratégia empresarial, (ii) a absorção do conhecimento construído na rede pelas empresas e (iii) os benefícios proporcionados pelo relacionamento entre as SMEs referentes ao processo de criação de saber mostram, em conjunto, os efeitos da rede e dos relacionamentos dela decorrentes sobre o conhecimento formado dentro da empresa. Além disso, observou-se que os empresários entrevistados acreditam que as empresas da rede até conhecem alguns processos de negócios das outras empresas, aproveitando-se do intercâmbio de informações sobre as especificidades dos processos industriais e comerciais umas das outras. Eles, porém, relatam que isso não se dá em quantidade e de maneira suficiente, sendo uma prática relativa à GC que foi apontada como uma necessidade de melhoria. Tais executivos também, de maneira unânime, percebem que os membros da rede têm interações que acontecem fora dos momentos formais estipulados pelo SEBRAE-ES para discussão das ideias inerentes ao projeto (essenciais na formação do 'Ba'), mas pensam que tais momentos são insuficientes para estreitar as relações das empresas pertencentes à rede, corroborando parcialmente as premissas de Tomaél (2005). Sobre essa questão, especificamente, eles acreditam que isso deveria ocorrer com maior intensidade e frequência, ressal-

tando uniformemente o que essa autora já havia afirmado: que o relacionamento existente entre as diferentes empresas da rede facilita o processo de criação do conhecimento.

Outras questões analisadas tiveram uma percepção menos uniforme por parte dos executivos. Na opinião dos CEOs da ALFA e da GAMA, não há investimentos e incentivos na formação profissional e pessoal dos membros das empresas envolvidas no projeto preparando-os para a exportação. Contrastando essa opinião, os executivos das empresas SIGMA e BETA acreditam que há, sim, esses investimentos e incentivos. Todavia, o CEO da BETA pensa que o montante de investimentos aportado no projeto poderia ter sido superior ao que foi alocado e que o processo de formação não ocorreu exatamente da forma como isto deveria ser. Já o CEO da SIGMA mostrou-se satisfeito em relação a este quesito. Por outro lado, contrariando os achados de Pelufê (2006), observou-se que quase todos os entrevistados (salvo o da SIGMA) parecem concordar que não há disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* desenvolvido na rede – sendo que apenas uma parte destes é absorvida no contexto das discussões e reuniões realizadas, carecendo, portanto, de maior sistematização e formalização no contexto das SMEs analisadas para que haja efetivamente a geração de capital humano.

Uma das questões que o CEO da ALFA acentua é o fato de que as empresas da rede ainda não desenvolveram um ambiente físico e social para criação do conhecimento depois de se integrarem ao projeto até os dias de hoje. Os demais executivos discordam da afirmação do colega em diferentes graus, mas, de uma maneira geral, percebem que foi criado, em parte, aquilo conhecido na literatura como 'Ba' ou contexto capacitante, corroborando parcialmente Suchman (1987) e Lei *et al.* (1996). A análise revelou que as reuniões formais não foram capazes de suportar a criação de tal 'Ba' e nem todas as empresas analisadas participavam ativamente das reuniões informais (que foram apontadas com características de um 'Ba' por serem um espaço de interação e partilha de informações e saberes) que, às vezes, se estendem depois em discussões presenciais ou virtuais baseadas nas tecnologias de informações e comunicação (TIC), em linha com as premissas de Nonaka e Konno (1998). Uma análise mais aprofundada desse ponto com as informações advindas de conversas informais e observação direta revelou que justamente as empresas que menos participaram são as que mais se queixam e menos se beneficiam, confirmando e complementando os achados de Tomaél (2005). Os resultados ora relatados ampliam esse entendimento na medida em que esses três executivos acreditam que há bastante espaço para melhoria neste quesito, ponderando, todavia, que a própria organização em rede consiste em um espaço para criação e compartilhamento de informações e conhecimentos ('Ba'). Isso porque as SMES organizadas nessa rede promoveram a colaboração por meio de ações coletivas e a partilha de informações, saberes e experiências, entre empresas que eram antes con-

correntes e hoje são parceiras em vários pontos, elevando-as a uma posição superior no mercado por usarem a condição de coopetição como elemento facilitador do desenvolvimento do conhecimento, confirmando e ampliando as premissas de Bengtsson e Kock (2000). Além disso, esses resultados confirmam os achados de Balestrin *et al.* (2014), pois as SMEs analisadas usaram a rede para promoverem mecanismos de aprendizado mútuo, coespecialidade, economias de escala e outros ganhos individuais para as empresas.

Há outras questões sobre as quais o CEO da ALFA diverge dos colegas. Uma delas é o fato de que ele não percebeu a existência de ferramentas formais que ajudem a divulgar as práticas bem-sucedidas de exportação dentro da rede, mas eles perceberam – citando como exemplos as reuniões e os grupos de trabalho estabelecidos. Além disso, de um modo geral, os executivos da BETA, SIGMA e GAMA sentem que o projeto propiciou a criação de uma linguagem compartilhada, com métodos entendidos e utilizados pelos participantes da rede, além do fato de que a rede possibilitou diferenciais competitivos para as empresas participantes, gerando, desse modo, os conhecimentos necessários para o processo de exportação – ao contrário do que postulava o colega da ALFA, que criticou o projeto dizendo que as “decisões tomadas nos dias dos *workshops* não foram cumpridas e não houve justificativas para o seu não cumprimento” (CEO da ALFA).

Os CEOs da ALFA e BETA parecem concordar que “não há incentivos na rede de negócios internacionais para que o conhecimento individual seja compartilhado com os outros membros da mesma” e para que “o conhecimento prático seja passado para a rede em forma de conhecimento teórico e seja novamente transformado em conhecimento prático no momento de sua utilização” – sendo que o CEO da ALFA criticou abertamente tal ideia. Ressalta-se que as visões gerais desses executivos eram diferentes. Enquanto o CEO da ALFA tinha uma visão negativa sobre o projeto e a organização em redes, o da BETA tinha uma visão positiva, além de vislumbrar um horizonte favorável – este último tinha consciência de que algumas dessas questões poderiam até se manifestar para outras empresas de forma diferente, mas ele deixou claro que as mesmas ainda careciam de grande aperfeiçoamento. Por outro lado, os CEOs da GAMA e SIGMA mostraram-se satisfeitos com os resultados e com a estrutura do projeto, ponderando que a organização em rede tem sido uma oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal e profissional com significativo intercâmbio de informações e conhecimentos. Esses executivos percebiam, sim, tais incentivos, destacando que a própria estrutura do projeto de internacionalização permitia tanto a absorção dos conhecimentos teóricos trazidos pelo SEBRAE-ES e seus associados, quanto o compartilhamento das experiências práticas das empresas, confirmando os preceitos técnicos e gerenciais observados nos documentos institucionais e no site do SEBRAE-ES. Esses resultados não permitiram que se realizassem inferências conclusivas sobre esse ponto,

tendo como base o descrito por Peluffê (2006) e por Behr e Nascimento (2008), pelas divergências observadas, mas ajudaram a perceber que a absorção de conhecimentos teóricos e a partilha de experiências ocorrem de forma mais vinculada à empresa do que à rede. Uma análise mais aprofundada revelou que as expectativas iniciais afetaram a percepção e avaliação dos resultados.

Segundo o CEO da ALFA, essas diferenças seriam porque as informações não seriam compartilhadas, não havendo acesso por parte de todos os membros à base de dados e aos conhecimentos existentes nas outras empresas. Adicionalmente, esse executivo não acredita que a rede tenha sido fundamental no processo de desenvolvimento das competências necessárias para a exportação em sua empresa. Ele sugeriu que alguns executivos escondem alguns conhecimentos e experiências, indicando que há empresas que conseguem maior acesso às informações do que outras por causa de seus relacionamentos que vão além da rede de negócios internacionais. Isso evidenciou a falta de confiança mútua por parte dessa empresa. Em contraste com essa visão, porém, os executivos das demais empresas analisadas pensam que a rede foi fundamental tanto nesse processo de desenvolvimento das competências, quanto para a partilha de experiências e para a criação de uma cultura própria no interior do grupo. Os respondentes perceberam algumas similaridades de identidade, linguagem e experiência compartilhadas – entendendo esses fatores como um meio de ajudar a criar e difundir o conhecimento no interior da rede. O principal executivo da BETA pondera, todavia, que há espaço para melhoria em todos esses quesitos e que ainda há muito a se fazer para que as empresas possam, de fato, criar, armazenar e compartilhar o conhecimento produzido em sua empresa e, ainda mais, para que isto se dê de forma efetiva no interior da rede de negócios internacionais. Refutando as ideias do CEO da ALFA, os colegas da GAMA, BETA e SIGMA indicam que, “há, sim, honestidade intelectual das empresas que compõem a rede e que as pessoas têm certa autenticidade” – deixando claro aquilo que conhecem e também o que não conhecem sobre as experiências adquiridas. Eles ponderam isto por perceber que (i) as informações são compartilhadas, mesmo que nem todas as empresas estejam no mesmo patamar das demais (carecendo de mais tempo para poderem atuar plenamente no mercado internacional); e que (ii) há acesso por parte dos membros à base de dados e conhecimento existentes nas outras empresas (mesmo que nem todos os membros tenham acesso à base de todas as empresas).

Esses resultados ampliam o que se sabe sobre o processo de compartilhamento de informações e conhecimentos em estratégias de internacionalização de SMEs (i) por mostrar que as redes são um espaço de aprendizagem organizacional, confirmando a premissa teórica de Lei *et al.* (1996); e (ii) por mostrar que o processo de partilha de informações e de fomento à aprendizagem organizacional pode ser percebido, realizado e trabalhado pelas empresas pertencente à rede de



maneiras diferentes, indo além do que foi observado por Behr e Nascimento (2008) e Pelufê (2006). Extrapolando as conclusões de Granoveter (1985), esses resultados mostram também que os relacionamentos inter e intrarredes de empresas, bem como a similaridade cultural, entre três das quatro SMEs analisadas, a existência de uma linguagem comum entre as empresas e o compartilhamento de experiências foram fatores promotores do compartilhamento de informações e conhecimentos não só no âmbito da rede e das SMEs, como também no exterior delas e de suas conexões. Vale mencionar que esses três aspectos foram verificados apenas parcialmente na empresa ALFA (e integralmente nas outras três), sendo que tal empresa também teve uma menor aprendizagem organizacional que as demais. Sob o prisma estratégico, o conjunto dos resultados observados corrobora e amplia os achados de Balestrin *et al.* (2014) ao mostrar (i) que os ativos gerados coletivamente têm lugar de destaque na sustentabilidade da estratégia competitiva das SMEs no contexto do mercado internacional; (ii) que o estreitamento das relações no contexto da rede minimizou as exigências contratuais e aumentou a confiança entre as empresas envolvidas (em maior ou menor grau), promovendo a redução dos custos de transação; e (iii) que a colaboração, inclusive com os concorrentes, impactou na competitividade das empresas da rede, em linha com Bengtsson e Kock (2000), para quem, quando as empresas se ajudam em algum aspecto, em certa medida elas também forçam umas as outras a serem mais competitivas e terem um desempenho mais inovador.

De uma forma agregada e para aprofundar o entendimento das relações investigadas, a triangulação das informações de diferentes fontes indicou que a ALFA não ficou satisfeita com os resultados alcançados, pois empregou mal seu tempo, tendo sugerido que os recursos alocados foram mal utilizados na implantação e na consolidação da rede. Através das análises feitas, porém, percebeu-se que a insatisfação da empresa advém mais de fatores externos, de anseios e particularidades do negócio, do que da rede propriamente dita. O próprio CEO dessa empresa se contradisse afirmando que,

*de uma forma generalizada, o projeto de internacionalização não atendeu as peculiaridades que devem ser consideradas para o comércio de café. Considerando especificamente a demanda de mercado, o período em que o projeto foi desenvolvido não atingiu níveis de excelência. No último trimestre do ano de 2008 houve redução na demanda devido à crise nos principais países compradores, que se estendeu ao longo do ano de 2009. Para o ano de 2010, a produção foi comprometida por causa de fatores climáticos. Conclui-se que, de uma forma muito reduzida, o projeto acrescentou mudanças nos indicadores de exportação da empresa (CEO da ALFA).*

A triangulação também revelou que, curiosa e paradoxalmente, ALFA era uma das empresas mais avançadas sob o prisma

de estratégia em negócios internacionais e já estava pronta para exportar desde o início do projeto. Isso gerou uma ansiedade e um descontentamento com uma sensível perda de identidade de tal empresa com o grupo – que, diferentemente dessa empresa, estava buscando se capacitar para atuar no comércio exterior, carecendo de todo tipo de informações e incentivos. O referido fato aconteceu porque a empresa estava ansiosa para exportar e, por isso, não se envolveu suficientemente desde o início do projeto quando foi trabalhada a cultura da cooperação. A falta de envolvimento, por sua vez, afetou os níveis de confiança e cooperação, fazendo com que ela se beneficiasse menos da partilha de informações, conhecimentos e experiências proporcionada pela rede a todas as SMEs e tivesse menor aprendizado organizacional do que suas parceiras. Esses resultados ampliam as observações de Andersen e Buvik (2002), de Freeman *et al.* (2006), permitindo inferir que o grau de maturidade da empresa interfere no processo de criação e compartilhamento de informações e conhecimentos em redes de SMEs.

A percepção do CEO da SIGMA contrasta com a do CEO da ALFA, mas é próxima da dos demais colegas, especialmente da do GAMA. A única questão sobre a qual ALFA e SIGMA concordam em detrimento dos demais foi a percepção de que a rede deveria ter parcerias formais com outras empresas, universidades e institutos de pesquisa para garantir o apoio gerencial, além de fomentar e reter conhecimentos necessários ao processo estratégico de internacionalização. Complementando, os CEOs da BETA e GAMA indicaram que até há parcerias formais. A questão é que, na opinião deles, a quantidade e a forma dos convênios são inadequadas para ajudar e fornecer apoio gerencial, assim como suportar e fornecer alternativas para que as empresas possam tanto fomentar quanto reter as informações e os conhecimentos necessários aos seus processos, especialmente o de internacionalização.

Finalmente, uma análise agregada das afirmações fornecidas pelos CEOs da GAMA e da BETA indicam que eles se sentem satisfeitos em terem participado do projeto de internacionalização – entendendo como produtiva a integração de suas empresas à rede e que ela proporcionou melhorias em suas práticas de GC. Eles também tomaram o projeto de integração à rede como um meio de aprimorar, explicitar, ampliar e desenvolver certos conhecimentos que, na opinião deles, seriam muito mais difíceis de serem alcançados sem o suporte técnico e gerencial recebido do SEBRAE-ES. Questões que o executivo da BETA considera essenciais, especialmente quando aliadas com a iniciativa de compartilhamento de experiências e de saberes que foi proporcionada pela rede de negócios internacionais. Já a visão do CEO da SIGMA foi a mais positiva de todos os entrevistados, em todos os aspectos analisados (salvo a questão das parcerias anteriormente discutida). Esse executivo se mostrou bastante satisfeito com todos os resultados alcançados pelo projeto de integração à rede de internacionalização e pelo desempenho de sua empresa ao longo dos últimos anos, ressaltando que não só



compartilhou informações e conhecimentos, como também buscou colocar em prática os aprendizados recebidos através de ensinamentos teóricos e vivências práticas – destacando que a disponibilidade em compartilhar essas informações e conhecimentos mostrou que os empresários do mesmo setor podem não ser somente concorrentes, mas também parceiros, em linha com as premissas de Bengtsson e Kock (2000) e os achados de Balestrin *et al.* (2014).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GC tem sido tema de diversos estudos, sendo o conhecimento usualmente reconhecido pela literatura como um fator-chave à competitividade das empresas. O objetivo da pesquisa descrita neste artigo consistiu em analisar o efeito da organização em rede de negócios internacionais sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento em SMEs do setor de café. Tal análise voltou-se para as relações de compartilhamento de informações e conhecimentos entre atores de tal rede, buscando, com a mesma, colaborar para entender melhor o problema na realidade brasileira. Os resultados observados ajudaram a suprir uma lacuna de pesquisa e indicaram que os CEOs dessas empresas têm consciência dos pontos fortes e fracos, das habilidades e competências, bem como do papel estratégico da rede para o sucesso dos negócios por eles empreendidos no contexto internacional. Observou-se que as interações e os relacionamentos existentes dentro e fora da rede de negócios internacionais são importantes indutores do processo de compartilhamento das informações e conhecimentos pelas SMEs do setor de café. Os níveis de imersão na rede, de maturidade para exportar e de absorção das práticas compartilhadas variaram entre as empresas analisadas, mas houve certo consenso sobre os benefícios potenciais da partilha de informações e experiências, uma vez que a rede foi tida como um fator catalisador de algumas práticas de GC, especialmente a criação, a retenção e o compartilhamento de informações e saberes, além de fomentar o desenvolvimento, a competitividade, a inovação e o aprendizado organizacional. Observou-se que muitos conhecimentos e vivências transmitidos não foram mapeados e internalizados (apenas alguns), tornando-se explícitos – carecendo, portanto, de maior sistematização. Além disso, foi possível perceber que os relacionamentos entre as pessoas e empresas foram centrais no processo de absorção de parte dos conhecimentos tácitos já existentes.

As visões gerais sobre o projeto de internacionalização foram variadas, mas, em geral, positivas. Entretanto, as metodologias de trabalho, as formas de condução dos grupos, a atividade de transmissão e compartilhamento de informações e conhecimentos, a maneira de divisão dos grupos e a organização das SMEs do setor de café em rede foram questões apontadas como aquelas que apresentam maior necessidade de melhorias. As parcerias com instituições de ensino e pesquisa

foram consideradas incipientes, carecendo de serem ampliadas e de que haja maior interação entre os atores envolvidos.

Os resultados, embora não indiscriminadamente generalizáveis, indicam que: (i) a maioria das empresas da rede já desenvolveu um ambiente físico e social ('Ba') para criação do conhecimento depois de se integrarem ao projeto de internacionalização (ressaltando-se a importância do desenvolvimento e ampliação desse 'Ba', visando colaborar mais efetivamente para que as empresas e pessoas possam reter os conhecimentos adquiridos e/ou construídos no processo estratégico de internacionalização, sendo a cultura de cooperação considerada essencial nesse sentido); (ii) existem ferramentas formais que ajudam a divulgar as práticas bem-sucedidas de exportação dentro da rede; (iii) a rede possibilitou diferenciais competitivos para as SMEs; (iv) a rede foi fundamental no processo de desenvolvimento dos conhecimentos e das competências necessárias para a exportação; (v) as informações são relativamente partilhadas; (vi) culturas similares, linguagem e experiência compartilhadas podem ajudar a criar e difundir o conhecimento no interior da rede. Adicionalmente, embora tenham sido observadas melhorias em algumas práticas de GC, constatou-se que ainda há muito a se fazer para que as empresas possam, de fato, criar, armazenar e compartilhar o conhecimento produzido em suas empresas e, ainda mais, para que isto se dê de forma efetiva no interior da rede de negócios internacionais. Finalmente, vale dizer que, mesmo observando que a rede consistiu em um meio de aprimorar, estimular e desenvolver os conhecimentos que seriam muito mais difíceis de serem criados, ampliados, sistematizados ou compartilhados sem a mesma, há ainda a necessidade de mais estudos sobre o tema usando outras metodologias ou em outros contextos – especialmente os empíricos – para colaborar para um maior entendimento da GC em redes de SMEs cujas estratégias contemplem processos de internacionalização (em seus diferentes estágios). Essa necessidade é ampliada, principalmente se levarmos em conta a relevância dessas empresas para a economia e a sociedade; e que ainda este é um tema muito incipiente e que carece de ser mais bem investigado, haja vista que pouco se sabe efetivamente sobre as práticas de criação, armazenagem, aquisição, sistematização, ampliação e compartilhamento de informações e conhecimentos em tais redes de SMEs atuando no contexto da estratégia em negócios internacionais. Assim, fica essa possibilidade como uma recomendação para estudos futuros.

A pesquisa descrita neste artigo, além de aumentar o entendimento do efeito da organização em redes sobre as práticas de GC de SMEs, especialmente na realidade brasileira e no contexto dos agronegócios internacionais, tem como implicações gerenciais a possibilidade de ajudar as empresas de pequeno porte que desejem entrar em mercados internacionais e que pretendam se valer de experiências como as ora descritas como *benchmarking* para suportar suas estratégias de internacionalização.

Em síntese, concluiu-se, dentre os vários aspectos que envolvem as práticas de GC, que: (i) os processos de criação, retenção, ampliação e compartilhamento de informações e conhecimentos são influenciados pela rede, bem como pela cooperação, cultura, relações e interações dentro e entre as empresas; (ii) a troca de informações e experiências traz benefícios para as SMEs (iii); a rede não promoveu a sistematização do conhecimento, mas facilitou o desenvolvimento de novos saberes; (iv) o estabelecimento de um contexto favorável ('Ba'), embora não tenha sido plenamente implementado, pode ajudar o desenvolvimento de indivíduos e empresas e pode facilitar a criação e a ampliação das habilidades desses indivíduos e empresas. Nesse sentido, observou-se que a cultura de cooperação e compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências pode ser considerada essencial no desempenho, na competitividade e na inovação empresariais, assim como no processo de aprendizagem organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABOODY, D.; LEV, B. 1998. The value-relevance of intangibles: The case of software capitalization. *Journal of Accounting Research*, 36(Supplement):161-191. <http://dx.doi.org/10.2307/2491312>
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A.R.; MIRANDA, C.M.S. 2008. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(1):63-80.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. 2002. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3):347-363. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ (ABIC). 2011. Indicadores da indústria de café no Brasil/2009 – Desempenho da produção e consumo interno. Disponível em: <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=30282#ixzz1Yv2bOnHA>. Acesso em: 10/07/2011.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. 2008. Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, 12(2):94-106. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810859541>
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. 2007. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 8(4):153-177.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; PERUCIA, A. 2014. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(1):47-58. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2014.111.04>
- BARDIN, L. 2004. *Análise de Conteúdo*. 3ª ed., Lisboa, Edições 70, 221 p.
- BARROS, F.S.O.; PONTE, V.M.R.; FARIAS, I.Q. 2007. Gerenciamento do Capital Intelectual: um estudo em empresas do setor têxtil cearense. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 4(2):137-148. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/5599>. Acesso em: 10/07/2016.
- BEHR, R.R.; NASCIMENTO, S.P.A. 2008. Gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *Cadernos EBAPE.BR*, FGV, 6(1):1-11. <http://dx.doi.org/10.1590/s1679-39512008000100003>
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. 2000. Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(1):411-426. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS (BM&F Bovespa). 2011. *Informações sobre o setor de café – dados e perspectivas em painel*. São Paulo, BM&F Bovespa, 1 CD-ROM.
- CALDAS, P.T.; CANDIDO, G.A. 2013. Inter-organizational knowledge conversion and innovative capacity in cooperative networks. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(S.I.):104-114.
- CASSEL, C.M.; HACKL, P. 2000. On measurement of intangible assets: A study of robustness of partial least squares. *Total Quality Management*, 11(7):897-907. <http://dx.doi.org/10.1080/09544120050135443>
- CASTELLS, M. 2007. *A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 716 p.
- CHOO, C.W.; ALVARENGA NETO R.C.D. 2010. Beyond the ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4):592-610. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011059545>
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. 2006. *Business research methods*. 9ª ed., New York, McGraw Hill-Irwin, 720 p.
- DURST, S.; EDVARDSSON, I.R. 2012. Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6):879-903. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211276173>
- DURST, S.; FERENHOF, H.A. 2014. Knowledge leakages and ways to reduce them in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Information*, 5(1):440-450. <http://dx.doi.org/10.3390/info5030440>
- EISENHARDT, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(14):532-500.
- FERENHOF, H.A.; DURST, S.; BIALECKI, M.Z.; SELIG, P.M. 2015. Intellectual capital dimensions: State of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1):55-100. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-02-2014-0021>
- FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. 2006. How smaller born global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3):33-63. <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>
- GEORGE, A.; BENNETT, G. 2005. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MIT Press, 350 p.
- GRANOVETER, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3):481-510. <http://dx.doi.org/10.1086/228311>
- GRANT, R. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2):109-122. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- GRANT, R.; BADEN-FULLER, C. 1995. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 5(1):17-21. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.1995.17536229>

- HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. 1989. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1):133-139.
- HOLANDA, L.M.C.; GUEDES, I.A.; VASCONCELOS, A.C.F.; CÂNDIDO, G.A. 2006. As redes de cooperação como mecanismo para o aprimoramento dos processos de criação do conhecimento: um estudo exploratório no setor calçadista. *Revista Gestão Industrial*, 2(1):19-33. <http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482006000300005>
- HOSS, O. 2003. *Modelo de avaliação de ativos intangíveis para instituições de ensino superior privado*. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 170 p.
- JARDON, C.M.F.; MARTOS M.S. 2014. Capital intelectual y competencias distintivas en PYMES madereras de Argentina. *Revista de Administración de Empresas (RAE)*, 54(6):634-646. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140604>
- JARDON, C.M.; MARTOS, M.S. 2012. Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4):462-481. <http://dx.doi.org/10.1108/14691931211276098>
- JICK, T. 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4):602-611. <http://dx.doi.org/10.2307/2392366>
- JORDÃO, R.V.D.; NOVAS, J.C.; SOUZA, A.A.; NEVES, J.T.R. 2013. Controle do capital intelectual: um modelo aplicado à gestão dos ativos do conhecimento. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 12(1):195-227. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v12i2.1912>
- JORDÃO, R.V.D.; SOUZA, A.A. 2013. Company's acquisition as a factor of change on the management control system: a strategic analysis from the perspective of the contingency theory. *Revista Universo Contábil*, 9(3): 75-103. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2013323>
- JORDÃO, R.V.D.; SOUZA, A.A.; AVELAR, E.A. 2014. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4):542-549. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011>
- KHALIQUE, M.; BONTIS, N.; SHAARI, J.A.N.B.; ISA, A.H.M. 2015. Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1):224-238. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>
- LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. 1996. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4):549-569. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200402>
- LIMA, M.L.S.C.; BEINICHIS, L. 2004. Avaliação de elementos da Gestão do Conhecimento em uma empresa prestadora de serviço: caso CASSI. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXIV, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 1 CD-ROM.
- MARIOTTI, F. 2011. Knowledge mediation and overlapping in inter-firm networks. *Journal of Knowledge Management*, 15(6):875-889. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111179262>
- MARTINS, B.; SOLE, F. 2013. Roles-purpose-and-culture misalignments: A setback to bottom-up SME clusters. *Journal of Knowledge Management*, 17(4):598-616. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0122>
- MARTINS, G.A. 2002. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 136 p.
- MASSARO, M.; BARDY, R.; ZANIN, F. 2013. Organizing Innovation: Do Management Control Systems Contribute to Knowledge Management? *Business Systems Review*, 2(1):47-58.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). 2015. Informações sobre a cultura de café. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe>. Acesso em: 30/07/2015.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). 2011. Informações sobre agronegócios brasileiros. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=744>. Acesso em: 20/12/2013.
- MOURITSEN, J.; JOHANSEN, M.R.; LARSEN, H.T.; BUKH, P.N. 2001. Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4):359-383. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006086>
- MOURITSEN, J.; BUKH, P.N.; LARSEN, H.T.; JOHANSEN, M.R. 2002. Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1):10-29. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930210412818>
- NONAKA, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6):96-104.
- NONAKA, I.; KONNO, N. 1998. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3):40-54. <http://dx.doi.org/10.2307/41165942>
- NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. 2001. *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York, Oxford University Press, 320 p.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. 2000. SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1):5-34. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ (OIC). 2011. Historical data and country datasheets. Disponível em: [http://www.ico.org/coffee\\_prices.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/coffee_prices.asp?section=Statistics). Acesso em: 11/05/2011.
- PELUFÊ, M.S. 2006. *O uso de informação do ambiente organizacional por indústrias de setor metal-mecânico de micro e pequeno portes da região de Passo Fundo, RS*. Belo Horizonte, MG. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 71 p.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3):79-91.
- REUTERS BRASIL. 2015. Exportação de café do Brasil cresce 9,5% em março e é recorde para o mês. Disponível em: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN0MZ22720150408>. Acesso em: 30/07/2015.
- REVISTA CAFEICULTURA. 2010. Perfil do Agronegócio Cafés do Brasil 2007. Disponível em: <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=10335#ixzz1Yuw7Kzv2>. Acesso em: 22/09/2011.
- RICHARDSON, R.J. 1999. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 334 p.
- ROMITI, A.; SARTI, D. 2011. Governance of networks of small enterprises: A knowledge perspective – Some case studies in the mechanical industry in Italy. In: European Conference on Intellectual Capital, 3, Cyprus, 2011. *Proceedings...* University of Nicosia, Cyprus, p. 359-368. [1 CD-ROM].

- SABEL, C. 1991. Moebius-strip organizations and open labor markets: Some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: J. COLEMAN; P. BOURDIEU, *Social theory for a changing society*. Boulder, Westview Press, p. 23-54.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS NO ESPÍRITO SANTO (SEBRAE-ES). 2011. *Série Cooperação Internacional*. Vitória, 1 CD-ROM.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS (SEBRAE-NA). 2014. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnV-CM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 06/07/2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS (SEBRAE-SP). 2016. Pequenos Negócios em Números. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>. Acesso em 06/07/2016.
- SILVEIRA, P.A.; ALPERSTEDT, G.D. 2007. O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3ES, 3, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 1 CD-ROM.
- SPENCER, J.W. 2003. Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry. *Strategic Management Journal*, 24(3):217-233. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.290>
- STEWART, T.A. 1998. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, Elsevier, 237 p.
- SUCHMAN, L. 1987. *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. New York, Cambridge University Press, 203 p.
- TOMAÉL, M.I. 2005. *Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro*. Belo Horizonte, MG. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, 289 p.
- VALKOKARI, K.; HELANDER, N. 2007. Knowledge management in different types of strategic SME networks. *Management Research News*, 30(8):597-608. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170710773724>
- YIN, R. 1984. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, Sage Publishing, 219 p.

Submitted on August 18, 2014  
Accepted on September 8, 2015